



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS CENTROS INFANTILES
DEL BUEN VIVIR MIES-INFA EN LA CIUDAD DE MACAS,
DEL PERÍODO 01 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE
DICIEMBRE DE 2011”**

Ana Lucia Palchisaca Vásquez

Ligia Beatriz Patiño Quezada

**Macas - Ecuador
2014**

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la presente investigación realizada por las señoritas: Ana Lucía Palchisaca Vásquez y Ligia Beatriz Patiño Quezada, ha sido revisada en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos conforme queda documentado en el archivo en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para constancia de lo mencionado, firman.

Ing. MBA. Simón Rodrigo Moreno Álvarez
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Luis Gonzalo Merino Chávez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Ana Lucía Palchisaca Vásquez y Ligia Beatriz Patiño Quezada.

Autoras de este estudio denominado ***“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA EN LA CIUDAD DE MACAS, DEL PERIODO 01 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011”*** constituye un aporte para la Institución, que permitirá otorgar una imagen de calidad.

El presente estudio refleja el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Extensión Morona Santiago.

Ana Lucía Palchisaca Vásquez

Ligia Beatriz Patiño Quezada

DEDICATORIA

Ligia Patiño:

A Dios por darme sabiduría, salud y fortaleza para poder cumplir con mis sueños y anhelos a mi madre por apoyarme siempre para no desmayar en los tiempos difíciles, a mis compañeros que siempre estuvieron ahí cuando más lo necesitaba para conjuntamente poder aprovechar los conocimientos entregados por nuestros maestros.

Ana Palchisaca:

La presente tesis se le dedico a mi hijo que gracias a su apoyo y comprensión pude concluir con mi carrera.

A mi familia porque me brindaron su apoyo moral como para seguir estudiando y lograr el objetivo trazado para un futuro mejor y ser orgullosa para ellos y toda la familia.

A la ESPOCH por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

AGRADECIMIENTO

Ligia Patiño:

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Licenciatura de Contabilidad y Auditoría, por haberme abierto las puertas y encaminado en el sendero del profesional. A cada uno de mis profesores por la paciencia de haberme compartido sus conocimientos para lograr con mi objetivo de culminar la carrera Universitaria.

Ana Palchisaca:

Agradezco a Dios por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi familia y así poder alcanzar mi meta.

Agradezco también de manera especial a nuestro director de tesis quien con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta la culminación “a hora podemos decir que todo lo que somos es gracias a todos ustedes”

ÍNDICE GENERAL

Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificación de autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Índice general.....	VI
Índice de cuadros	VIII
Índice de gráficos	IX
Índice de anexos	X
Introducción	1
Capítulo I.....	2
1. Generalidades	2
1.1. Identificación de la institución	2
1.1.1. Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)	2
1.1.1.1. Visión:.....	3
1.1.1.2. Misión:	3
1.1.1.3. Valores:	3
1.1.1.4. Objetivos estratégicos	4
1.1.1.5. Ejes estratégicos	5
1.1.1.6. Estructura organizacional del MIES	6
1.1.1.7. Estructura organizacional de las coordinaciones zonales del MIES.....	7
1.1.1.8. Estructura organizacional de las Direcciones distritales del MIES	7
1.1.1.9. Subsecretaría de desarrollo infantil integral.....	8
1.2. Fundamentación teórica	9
1.2.1. Auditoría de gestión.....	9
1.2.2. Conceptos fundamentales	10
1.2.3. Similitudes y diferencias de la auditoría de gestión y financiera	12
1.2.4. Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión.....	13
1.2.5. Alcance y enfoque del trabajo.....	14
1.2.6. Proceso de la auditoría de gestión.....	16
1.2.7. Metodología de la auditoría de gestión	18
1.2.8. Fases de la auditoría de gestión	20
1.2.8.1. Familiarización y revisión de legislación y normatividad.....	20
1.2.8.2. Evaluación del sistema de control interno por el COSO II ERM	25

1.2.8.2.1.	Limitaciones del control interno	31
1.2.8.2.2.	Matriz de riesgo en auditoría de gestión	32
1.2.8.2.3.	Ejemplo de cuestionario de control interno	35
1.2.9.	Técnicas de auditoría	36
1.2.10.	Planeación y Evaluación del plan de gestión	40
1.2.10.1.	Elementos básicos de un plan de gestión	40
1.2.10.1.1.	Estrategias	40
a)	Administración estratégica	41
b)	Formulación de estrategias	42
c)	Ejecución de estrategias	42
d)	Evaluación de las estrategias	42
e)	Proceso de la administración estratégica	44
1.2.11.	Selección y diseño de los medidores de desempeño	45
1.2.12.	Métodos de medición de la auditoría de gestión.....	47
1.2.12.1.	Mediciones cualitativas	47
1.2.12.2.	Mediciones cuantitativas	52
1.2.12.2.1.	Análisis de estados financieros	52
1.2.12.2.2.	Análisis financiero por el método de razones.....	53
1.2.12.2.3.	Factor Z para evaluación de la salud financiera	55
1.2.12.2.4.	El modelo de Conan y Holder	57
Capítulo II.....		58
2.	Análisis situacional	58
2.1.	Análisis del medio interno	58
2.2.	Análisis del medio externo	63
2.3.	Análisis FODA	68
Capítulo III		69
3.	Auditoría de gestión a los centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA en la ciudad de Macas, del período 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2011.	69
3.1.	Legajo permanente.....	70
3.1.1.	Información general	71
3.1.2.	Hoja de marcas	74
3.1.3.	Programas de auditoría.....	75
3.2.	Legajo corriente	79
3.2.1.	Fase I: Conocimiento preliminar	80
3.2.1.1.	Cuestionario de visita preliminar	82

3.2.1.2.	Evaluación de la misión y visión de Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA en la ciudad de Macas.	86
3.2.2.	Fase II: Planificación específica	92
3.2.2.1.	Evaluación de control interno área administrativa- operativa	93
3.2.2.2.	Evaluación de control interno área recursos humanos	97
3.2.2.3.	Evaluación de control interno área: atención de cliente (balcón de servicios)	101
3.2.2.4.	Determinación de hallazgos	104
3.2.2.5.	Informe de control interno	108
3.2.2.6.	Orden de trabajo	113
3.2.2.7.	Memorando de planificación	114
3.2.3.	Fase III: Ejecución de la auditoría	118
3.2.3.1.	Identificación de procesos existentes	119
3.2.3.2.	Identificación de debilidades y alternativas de mejoras	125
3.2.3.3.	Indicadores de gestión	131
3.2.3.4.	Indicadores financieros.....	134
3.2.4.	Fase IV: Comunicación de resultados	135
3.2.4.1.	Informe de auditoría de gestión	138
	Conclusiones Y Recomendaciones.....	152
	Conclusiones:.....	152
	Recomendaciones:	153
	Resumen.....	154
	Summary.....	155
	Bibliografía.....	156
	Anexos	157

ÍNDICE DE CUADROS

No	Título	Pág.
1	Similitudes y diferencias	12
2	Comparación de auditoría financiera y de gestión	13
3	Programa de fase I	22
4	Matriz de evaluación de componentes	34
5	Cuestionario de control interno	35
6	Factor z	55

7	Modelo de Conan y Holder	56
8	Posibilidades de error	57
9	Análisis interno	58
10	Matriz de impacto y ocurrencia interno	59
11	Perfil estratégico interno	60
12	Matriz de medios interno	61
13	Análisis externo	63
14	Matriz de impacto y ocurrencia externo	63
15	Perfil estratégico externo	64
16	Matriz de medios externo	65
17	Análisis FODA	66
18	Pregunta uno	121
19	Pregunta dos	122
20	Pregunta tres	123
21	Pregunta cuatro	125
22	Indicador: gasto contratación de personal	127
23	Indicador: contratación de personal ejecutado	127
24	Indicador: atención al cliente	128
25	Indicador: horas trabajadas	128
26	Indicador: ingreso por niño/a	129
27	Indicador: uso de los recursos financieros propios	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No	Título	Pág.
1	Estructura orgánica MIES	6
2	Estructura orgánica de las coordinaciones zonales MIES	7
3	Estructura orgánica de las direcciones distritales MIES	7
4	Proceso de la auditoría de gestión	17
5	Proceso de la administración estratégica	44
6	Resultado análisis de la misión	86
7	Resultado análisis de la visión	88
8	Pregunta uno	121
9	Pregunta dos	122
10	Pregunta tres	124
11	Pregunta cuatro	125

ÍNDICE DE ANEXOS

No	Título	Pág.
	Anexo 1: Encuestas beneficiarios.....	157
	Anexo 2: Reuniones de información	158
	Anexo 3: Acta de compromiso con la familia	159

INTRODUCCIÓN

Una de las modalidades de atención del Instituto de la Niñez y la familia son los Centros Infantiles del Buen Vivir “CIBV”, que atiende a niño/as desde los 6 meses a cinco años de edad en espacios que permiten la estimulación y el desarrollo integral, administrados por una organización ejecutora que hace de garante, durante un período de 8 horas diarias los 5 días de la semana, cuya estrategia es el Cuidado Diario, Recreación, Trabajo con Familias, Salud, Nutrición, Educación Inicial.

La Institución oferente deposita los recursos económicos a la cuenta de las organizaciones ejecutoras, previo la firma de un convenio interinstitucional que es fiscalizado, por un equipo técnico y financiero.

El Instituto de la Niñez y la Familia durante los años 2010 y 2011 dentro de sus procesos administrativos Centros Infantiles del Buen Vivir ha carecido de un estudio especial de auditoría de gestión que determine la eficiencia, eficacia en el manejo de los recursos económicos de inversión en la niñez, alimentación, bonificación promotoras de cuidado y preparación de alimentos, día del Niño, Material Fungible, Aseo, Didáctico, Prendas de Protección.

La actividad de investigación permitirá identificar el cumplimiento correcto de los objetivos, metas propuestas dentro del marco institucional, manual operativo, normativa vigente y resoluciones inherentes.

Con los resultados obtenidos producto de la auditoría de gestión podremos recomendar las acciones correctivas necesarias a la institución que le dé seguridad en los diferentes procesos y actividades que realice dentro de la atención a la niñez y se convierta en una herramienta de consulta ordenada y en apego a los reglamentos operacionales de las diferentes unidades de Atención del Programa Desarrollo Infantil.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Identificación de la Institución

1.1.1. MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (MIES)

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) renueva en su estructura para mejorar la aplicación de las políticas sociales. Con este objetivo, el presidente de la República, Rafael Correa firmó el Decreto Ejecutivo Nro. 1 356, mediante el cual dispuso la reestructuración institucional.

El nuevo Ministerio parte de la visión del buen vivir y el desarrollo centrado en las personas, y exhibe las siguientes transformaciones:

1. Considerar el bienestar y el buen vivir como un bien público, cuyo acceso está garantizado por la ciudadanía y clasificado por la diversidad propia de la población y sus necesidades específicas.
2. El Estado se enfoca prioritariamente en generar oportunidades para todos en equidad, atiende directamente a la población con mayores necesidades y promueve su acceso autónomo en el futuro.
3. El nuevo es un modelo que considera la estructura distributiva como parte del patrón de desarrollo económico, propone la equidad como eje de la economía y al sistema económico en función de la equidad. En el modelo neoliberal la política social compensatoria había servido para amortiguar las consecuencias de la política económica y el ámbito de “lo social” se había asociado a la pobreza.

4. Recuperar el Estado como actor articulador, impulsador, rector y referente ético de las acciones públicas.

5. La corresponsabilidad es una participación que exige derechos pero también toma a cargo la vida de los beneficiarios, la de su familia y sus potencialidades. La corresponsabilidad es equidad entre hombres y mujeres, entre la economía monetaria y la economía del cuidado.

1.1.1.1. Visión:

Ser la entidad pública que ejerce la rectoría y ejecuta políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida con prioridad en la población de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos y aquellas que se encuentran en situación de pobreza, a fin de aportar a su movilidad Social y salida de la pobreza.

1.1.1.2. Misión:

Establecer y ejecutar políticas, regulaciones, estrategias, programas y servicios para la atención durante el ciclo de vida, protección especial, aseguramiento universal no contributivo, movilidad Social e inclusión económica de grupos de atención prioritaria (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad) y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad.

1.1.1.3. Valores:

La gestión del MIES se sustentará en los siguientes valores:

- Ética
- Transparencia

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Calidad
- Calidez
- Lealtad
- Eficiencia
- Eficacia
- Compromiso
- Trabajo en equipo.

1.1.1.4. Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico No. 1: Recuperación del Rol Rector. El Ministerio de Inclusión Económica y Social busca recuperar su rol rector en la formulación de políticas públicas, excelencia de servicios y nueva institucionalidad mediante la depuración y especialización de las competencias propias en los ámbitos de su competencia.

Objetivo Estratégico No. 2: Consolidación de la estructura del MIES. Unificar en una sola estructura con dos grandes campos de acción: la inclusión social y el aseguramiento, instancias que se conforman de las atribuciones anteriores del MIES, más las atribuciones del Instituto Nacional del Niño y la Familia (INFA) y el Programa de Protección Social (PPS).

Objetivo Estratégico No. 3: Desconcentración. La desconcentración es un mecanismo de re-distribución del poder y democratización de la sociedad que se fundamenta en un nuevo modelo de Estado cimentado en la recuperación de su capacidad de rectoría, regulación, control, coordinación y se reafirma el rol de la re-distribución, dentro de un

proceso de racionalización de la administración pública con clara división de competencias.

1.1.1.5. Ejes Estratégicos

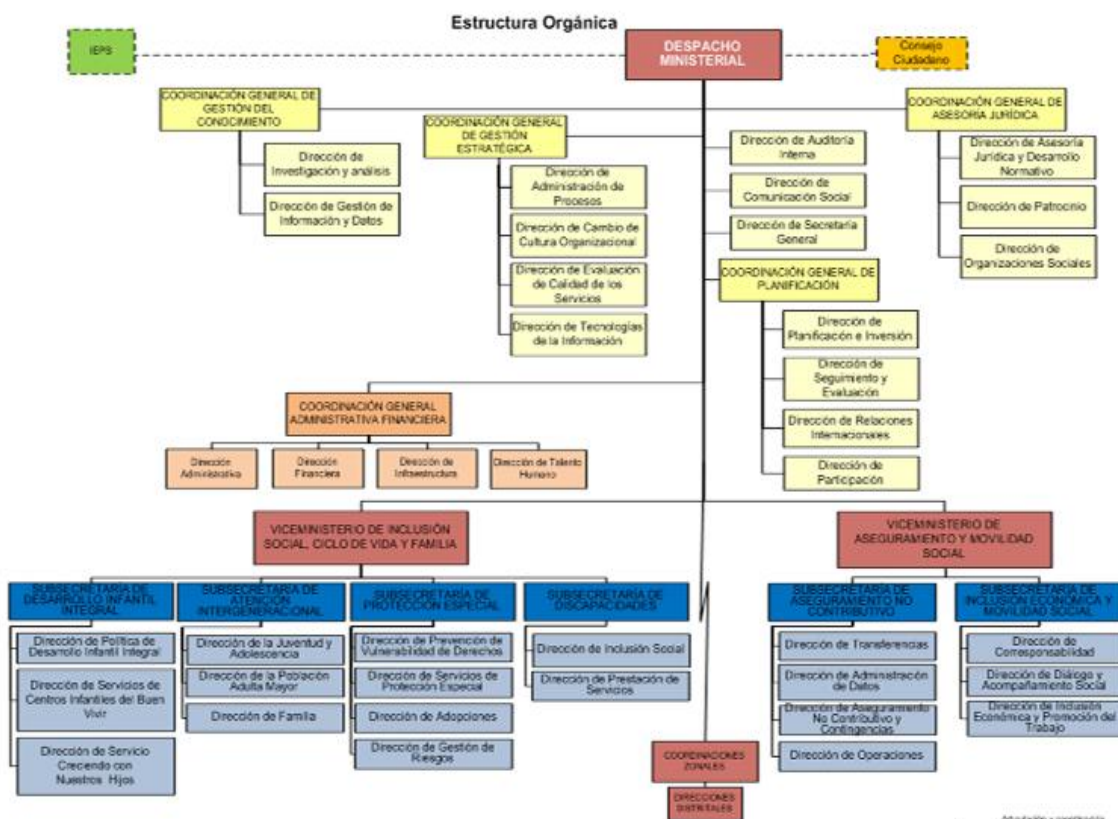
- Eje No.1: Protección Especial.-Garantizar políticas y regulaciones para la protección especial, con la finalidad de promover, proteger y restituir los derechos de las y los ciudadanos en todo su ciclo de vida, con énfasis en niños, niñas, adolescentes adultos mayores personas con discapacidad, en corresponsabilidad con la comunidad que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos.
- Eje No.2: Desarrollo Integral.-Garantizar la gestión estratégica en la formulación, aplicación e implementación de las políticas, programas, normas e instrumentación que permitan fomentar y garantizar los derechos de niños y niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores y personas con discapacidad en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades en el marco del buen vivir.
- Eje No.3: Promoción y Movilidad.-Coordinar la implementación de políticas, planes, programas, proyectos y servicios dirigidos a promover la generación de capacidades humanas y oportunidades productivas, para la inclusión económica y la movilidad social ascendente de las personas usuarias del bono de desarrollo humano y pensiones, vinculándolas en la estrategia del Viceministerio de Inclusión Social y Ciclo de Vida.
- Eje No.4: Aseguramiento No Contributivo.-Asegurar las políticas, planes, programas y proyectos relacionados a transferencias monetarias, redes de descuento, crédito, servicios exequiales, pensión jubilar y asistencia frente a contingencias a las madres jefes de hogar,

adultos mayores y personas con discapacidad; a través de un adecuado seguimiento y control de los servicios brindados a la ciudadanía a nivel Zonal, Distrital y Circuital.

1.1.1.6. Estructura Organizacional del MIES

GRÁFICO No. 1

ESTRUCTURA ORGÁNICA MIES

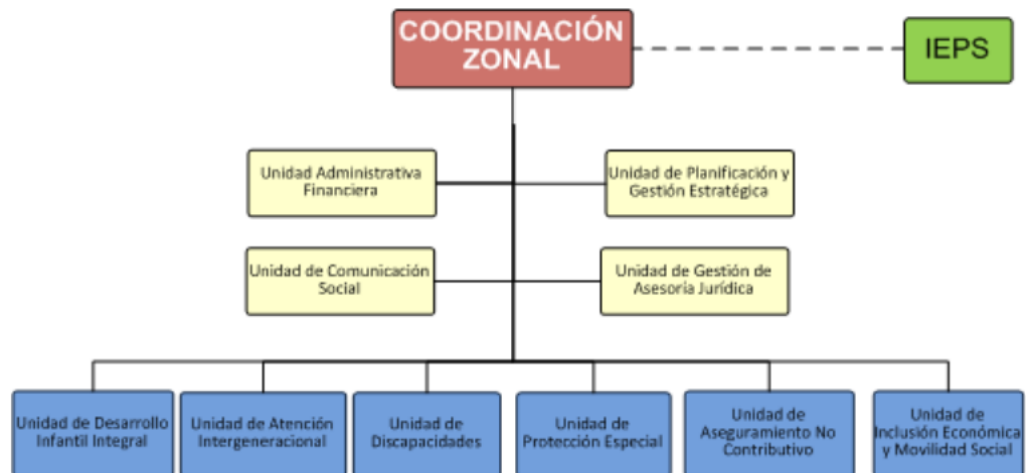


Fuente: MIES

1.1.1.7. Estructura Organizacional de las Coordinaciones Zonales del MIES

GRÁFICO No. 2

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS COORDINACIONES ZONALES MIES

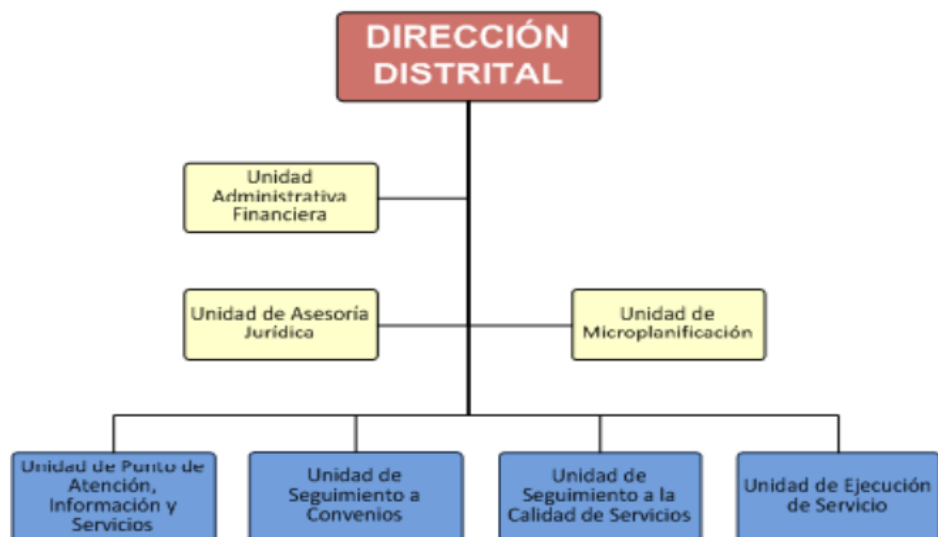


Fuente: MIES

1.1.1.8. Estructura Organizacional de las Direcciones Distritales del MIES

GRÁFICO No. 3

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS DIRECCIONES DISTRITALES MIES



Fuente: MIES

1.1.1.9. Subsecretaría de Desarrollo Infantil Integral

Misión: Proponer, ejecutar y evaluar las políticas de desarrollo infantil integral con énfasis en los servicios de Centros Infantiles del Buen Vivir y de Creciendo con Nuestros Hijos, dirigidos a niños y niñas de entre 0 y 3 años.

Atribuciones y responsabilidades:

- a)** Dirigir el ciclo de la política pública en su ámbito de acción;
- b)** Coordinar las actividades con las Direcciones Nacionales a su cargo y las Subsecretarías, Viceministro/a y Ministro/a de Inclusión Económica y Social;
- c)** Asesorar al Viceministro/a y Ministro/a de Inclusión Económica y Social y proponer lineamientos en materia de política, regulación y gestión de servicios para niños y niñas;
- d)** Proponer y recomendar al Viceministro/a de Inclusión Social, Ciclo de Vida y Familia, las políticas y estrategias referentes a niñez;
- e)** Proponer directrices, lineamientos, normas e instrumentación técnica y jurídica en el ámbito de su competencia, para la aprobación del Viceministro/a de Inclusión Social, Ciclo de Vida y Familia, que fomenten el desarrollo y protección de la niñez;
- f)** Elaborar para la aprobación del Viceministro/a los planes, programas y proyectos de acuerdo a sus competencias;
- g)** Determinar las estrategias, procesos, metas e indicadores para la aplicación de las políticas públicas del sector niñez;
- h)** Monitorear y evaluar las políticas públicas, planes, programas, proyectos y sus indicadores de impacto para contribuir al desarrollo y protección de la niñez;
- i)** Promover la implementación de la política pública a nivel central y desconcentrado;

- j) Coordinar, en las áreas de su competencia, el funcionamiento y operación de los procesos desconcentrados;
- k) Definir los criterios y directrices para la propuesta de estándares, protocolos y normativa de la calidad y acreditación de los servicios de la Subsecretaría;
- l) Dirigir el ciclo de evaluación de la Subsecretaría y proponer los instrumentos necesarios para definir mecanismos de seguimiento y monitoreo de la ejecución;
- m) Presentar al Viceministro/a de Inclusión Social, Ciclo de Vida y Familia, los informes que le sean requeridos acerca de las actividades que desarrolle la Subsecretaría;
- n) Definir metas e indicadores de impacto y de gestión para medir los resultados de la Subsecretaría tanto a nivel central como desconcentrado;
- o) Requerir, conocer y aprobar los informes y reportes de la gestión de la Subsecretaría que se realiza en los procesos desconcentrados;
- p) Implementar instancias formales y regulares de gestión, para institucionalizar el trabajo en equipo y la gestión por resultados en el ámbito de su competencia; y,
- q) Ejercer las demás atribuciones determinadas en las leyes, reglamentos y el ordenamiento jurídico vigente.

1.2.Fundamentación Teórica

1.2.1. Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión, es un examen sistemático aplicado a una entidad para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la gestión con que se manejan los recursos y se logran los objetivos.

1.2.2. Conceptos Fundamentales¹

Gestión. Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos. En el desarrollo de la dirección empresarial cada día adquiere más importancia el enfoque de la administración estratégica como el elemento clave para el éxito de una empresa, lo cual, a su vez, ha facilitado el enfoque de la auditoría de gestión al disponer de un marco conceptual de las características y el proceso de una buena dirección empresarial.

Gestión de riesgos corporativos. La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés todos se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés.

Eficacia. La afirmación de que la gestión de riesgos corporativos de una entidad es eficaz, es un juicio resultante de la evaluación de si los ocho componentes están presentes y funcionan de modo eficaz. Así, estos componentes también son criterios para estimar la eficacia de dicha gestión. Para que estén presentes y funcionen de forma adecuada, no puede existir ninguna debilidad material y los riesgos necesitan estar dentro del nivel aceptado por la entidad.

Limitaciones. Aunque la gestión de riesgos corporativos proporciona ventajas importantes, también presenta limitaciones. Además de los factores comentados anteriormente, las limitaciones se derivan de hechos como el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones,

¹BLANCO, Yanel; Auditoría Integral Normas y Procedimientos; ECOE Ediciones; Segunda Edición; Bogotá; 2012; Pág. 394 - 401

que las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costes y beneficios relativos, que pueden darse fallos por error humano, que pueden eludirse los controles mediante connivencia de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos. Estas limitaciones impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad.

Inclusión del Control Interno. El control interno constituye una parte integral de la gestión de riesgos corporativos. Este Marco lo incluye, constituyendo una conceptualización y una herramienta más sólidas para la dirección. El control interno se define y describe en el documento Control Interno Marco integrado. Dado que éste ha perdurado a lo largo del tiempo y es la base para las reglas, normas y leyes existentes, se mantiene vigente para definir y enmarcar el control interno. Aunque el presente documento sólo recoge partes de Control Interno Marco integrado, su estructura entera se incorpora en él a través de referencias.

Roles y responsabilidades. Todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado es su responsable último y debería asumir su titularidad. Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo. El director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, desempeñan normalmente responsabilidades claves de apoyo. El restante personal de la entidad es responsable de ejecutar la gestión de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos.

El consejo de administración desarrolla una importante supervisión de la gestión de riesgos corporativos, es consciente del riesgo aceptado por la

entidad y está de acuerdo con él. Algunos terceros, como los clientes, proveedores, colaboradores, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la gestión de riesgos corporativos, aunque no son responsables de su eficacia en la entidad ni forman parte de ella.

1.2.3. Similitudes y Diferencias de la Auditoría de Gestión y Financiera

CUADRO N° 1
SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
SIMILITUDES	- Estudiar y evaluar el Sistema de control Interno.	- Estudiar y evaluar el Sistema de control Interno.
DIFERENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones. - Utiliza los estados financieros como un medio. - Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de costos y la simplificación de tareas, etc. - Su trabajo se efectúa de forma detallada. - Puede participar en su ejecución profesional de cualesquiera especialidades afines a la actividad que se audite. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros. - Los Estados Financieros constituyen un fin. - Da confiabilidad a los Estados Financieros. - Es numérica. - Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas. - La realización sólo profesionales del área económica

Fuente: MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión; Abya-Yala; Cuarta Edición; 2011; Pág.21

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño.

1.2.4. Comparación de la Auditoría Financiera con la Auditoría de Gestión.

CUADRO N° 2
COMPARACIÓN DE AUDITORÍA FINANCIERA Y DE GESTIÓN

CARACTERÍSTICAS	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se maneja los recursos de una entidad, un programa o actividad, el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
Alcance	Las operaciones financieras.	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema, actividad específica o proceso.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la cantidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
Medición	Aplicación de los PCGA y NICs y NIIFs.	Aplicación de los principios de administración.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas y NIAs.	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del auditor.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.
Interés	Los accionistas, el directorio, los funcionarios, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales.	La gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión.
Enfoque	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente, determina la razonabilidad de los estados financieros.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental (ecología).

Personal de apoyo	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público.	Personal Profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de Contador Público.
Informe de auditoría	Contienen el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
Conclusiones del Auditor	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única.	Incide sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Recomendaciones del Auditor	Se refieren a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de administración, operaciones y proceso.
Historia	Larga existencia, conceptos y prácticas muy bien definidas en textos y por medio de organismos profesionales. Nació en la profesión del auditor externo o contador público independiente.	Recientemente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas (desde 1976 en el Ecuador). Nació en la profesión del auditor interno y auditor gubernamental.

Fuente: MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión; Abya-Yala; Cuarta Edición; Quito; 2011; Pág.29 -31

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño.

1.2.5. Alcance y enfoque del trabajo²

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

² BLANCO, Yanel; Auditoría Integral Normas y Procedimientos; ECOE Ediciones; Segunda Edición; Bogotá; 2012; Pág. 403 - 405

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

a) Auditoría de la gestión del ente:

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuadros directivos.

b) Auditoría de gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.
- Promoción de ventas.

c) Auditoría de gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo.
- Inversiones.

- Financiación a largo plazo.
- Planeación financiera.
- Área internacional.

d) Auditoría de gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema.
- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.

e) Auditoría de gestión de los recursos humanos:

- Productividad.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

f) Auditoría de gestión de sistemas administrativos:

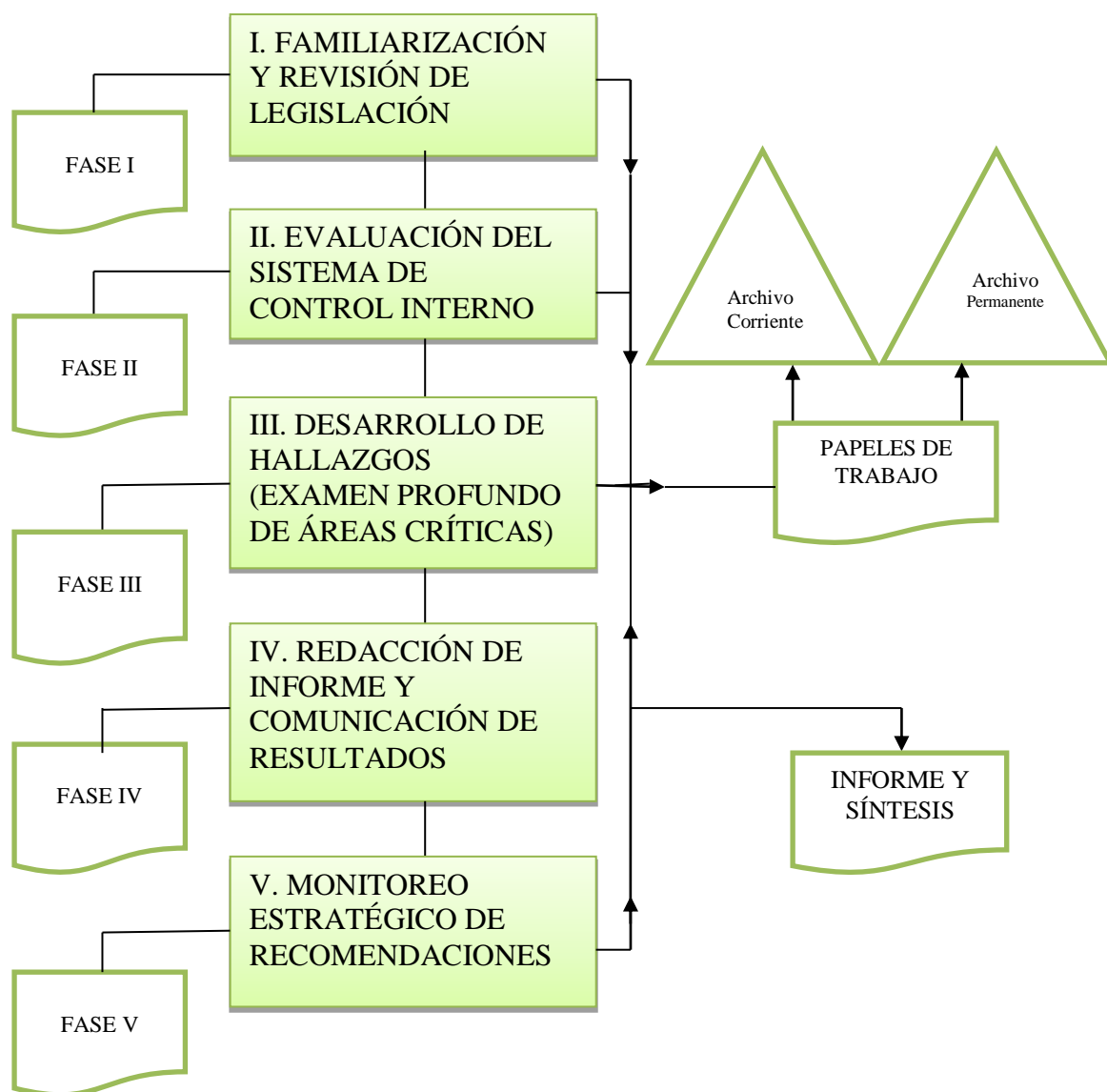
- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de la función de procesamiento de datos.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

1.2.6. Proceso de la Auditoría de Gestión

A continuación se presenta un gráfico en el cual se muestra el proceso de la auditoría de Gestión:

GRÁFICO N°4

PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión; Abya-Yala; Cuarta Edición; Quito; 2011; Pág. 33

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño.

1.2.7. Metodología de la auditoría de gestión

1. Planeación y evaluación del plan de gestión³

La planeación de la auditoría de gestión debe incluir asuntos como los siguientes:

- a. Conocimiento de los productos, mercados, clientes, canales de distribución y alianzas de colaboración.
- b. Conocimiento de los objetivos, estrategias y riesgos del negocio.
- c. Conocimiento de los procesos claves del negocio.
- d. Conocimiento de los elementos básicos de un plan de gestión.
- e. Conocimiento de los principios fundamentales de la administración estratégica.
- f. Conocimiento del proceso de la administración estratégica.
- g. Elaboración del programa con la naturaleza, alcance y oportunidad de la auditoría de gestión.

La evaluación del plan de gestión comprende:

- a. El análisis del plan de gestión adoptado por la empresa, es decir el conjunto de políticas y estrategias definidas por la entidad para alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo; análisis de los programas, subprogramas y proyectos que éste ejecutando la empresa para lograr los objetivos y resultados del plan gestión.
 - Análisis del ambiente interno.
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Análisis del ambiente externo.
 - Oportunidades
 - Amenazas
 - Dirección organizacional.

³ BLANCO, Yanel; Auditoría Integral Normas y Procedimientos; ECOE Ediciones; Segunda Edición; Bogotá; 2012; Pág. 405

- Filosofía
 - Objetivos
 - Metas
- b. Revisión de la documentación que genera la entidad.
 - c. Documentar los procesos y sub procesos importantes.
 - d. Identificar los riesgos principales del negocio.
 - e. Evaluar los controles de la empresa.
 - f. Elaborar conclusiones relativas a las debilidades en la formulación de las estrategias y las deficiencias en la ejecución.
 - g. Revisión de la implementación del plan estratégico, para lo cual se revisarán los resultados financieros y operacionales.
 - h. Revisar los resultados financieros, comerciales y operativos cotejándolos con los puntos de referencia establecidos y los estándares de la industria a fin de identificar desviaciones importantes y tendencias emergentes.
 - i. Toma de acciones correctivas.

2. Selección y diseño de los medidores de desempeño⁴

El proceso de la auditoría de gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento se pueda llevar a cabo fácilmente. En la selección y diseño de indicadores se debe:

- a. Identificar los indicadores que mejor reflejen las metas y objetivos propuestos.
- b. Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticos de éxito.
- c. Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y las acciones necesarios para que esta información sea oportuna y confiable.
- d. Analizar el desempeño financiero.

⁴ BLANCO, Yanel; Auditoría Integral Normas y Procedimientos; ECOE Ediciones; Segunda Edición; Bogotá; 2012; Pág. 406

e. Analizar el desempeño operacional.

3. Medir el desempeño⁵

- a. Establecer las mediciones reales con los indicadores seleccionados.
- b. Comparar los resultados reales con los resultados esperados.

4. Elaboración del Informe comunicando los resultados y las recomendaciones.⁶

1.2.8. Fases de la Auditoría de Gestión

1.2.8.1. Familiarización y revisión de legislación y normatividad⁷

Prácticamente el concepto de familiarización sería para los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales (sustantivas) de la entidad es importante para los auditores de la ISA.

La actualización de los archivos de la Auditoría Interna, básicamente el archivo o legajo permanente es básico y a veces no es parte de esta fase cuando la Unidad tiene la costumbre de ir actualizando sus archivos en versión digital.

La revisión de legislación y normatividad de la entidad es muy breve y no debe tomar más de dos días, por parte del auditor jefe de equipo, quien debe actuar solo en esta fase o apoyado por un auxiliar en caso de que la documentación sea muy voluminosa.

⁵BLANCO, Yanel; Auditoría Integral Normas y Procedimientos; ECOE Ediciones; Segunda Edición; Bogotá; 2012; Pág. 406.

⁶ Idem 5

⁷ MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión; Abya-Yala; Cuarta Edición; Quito; 2011; Pág. 46-50

Por el hecho de que cada fase de la Auditoría de Gestión requiere un programa, es recomendable un breve programa. En el caso de auditores externos, la visita a instalaciones requiere programar entrevistas con los principales ejecutivos.

Algunas consideraciones para el programa de fase I:

Siendo un programa muy breve, viene al caso considerar que el archivo permanente debe estar actualizado. Debe evitarse fotocopias cuando la Auditoría Interna esté conectada en red a los sistemas de información de la entidad; en esos casos basta una impresión de la parte pertinente de un documento.

Para evitar hojas narrativas, es una buena práctica el subrayar los documentos pero no utilizar resaltador porque las fotocopias salen ilegibles.

En el caso de una ISA o de una Firma Privada de Auditoría (FPA) se requiere programar la visita a instalaciones y preparación de entrevistas con los principales ejecutivos.

Esta fase no debería tomar más de dos días a menos que se vaya a auditar una entidad sumamente grande y compleja.

Ejemplo de programa de fase I

1. Breve programa para:
Recorrido de instalaciones.
Entrevista con directivos.
Actualización de archivo permanente.

CUADRO No. 3
Industria La Internacional
Auditoría de Gestión
Programa de Fase I

N°. Procedimiento	Ref. P/T	Hecho por	Revisa do por	Observacione s
Objetivos: Familiarizarse con el entorno de la fábrica La Internacional una breve visión de carácter general de la organización. Actualizar el archivo permanente. Procedimientos: 1. Obtenga un plano de la fábrica y realice un recorrido de visita a las instalaciones. 2. Prepare una entrevista con los siguientes funcionarios: Gerente General, Gerente de planta, contador general, contador de costos, jefe de personal, con el objetivo de comunicar el inicio de una auditoría de gestión a la planta y la recopilación de información de tipo general. 3. Revise el archivo permanente y prepare una lista de los documentos que deberían actualizarse en este				

legajo.				
---------	--	--	--	--

Fuente: MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión; Abya-Yala; Cuarta Edición; Quito; 2011; Pág. 33

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño.

Ejemplo de entrevista al Gerente General:

Nombre del Entrevistado.....

Cargo.....

Entrevistador.....

Auditoría interna jefe.....

Auditor jefe

Día previsto

Hora solicitada.....

Lugar: Av. Amazonas, edificio Torre Alba, N°.105.

Teléfono

Secretaria Gerencia.

Objetivo de la entrevista: Hacer conocer el inicio de una Auditoría de Gestión a la planta, de conformidad con el plan anual de auditoría, que evaluará las 5es. Eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

Tiempo estimado: 30 minutos

Reconfirmación de la cita

1. Explicar al Gerente General el objetivo y alcance de la auditoría.
2. Solicitar que firme las comunicaciones preparadas por auditoría interna por el cual se informa a los directivos de planta el inicio y objetivos de auditoría y se dispone la más alta colaboración sin ningún tipo de restricciones.
3. Solicitar al Gerente la opinión que tiene en términos generales de la fábrica.
4. Averigüe si la gerencia tiene alguna preocupación o un tema de interés; para esta auditoría.

5. De ser positiva la respuesta anterior averigüe el porqué de esta apreciación.
6. Solicite una opinión muy breve de la Gerencia respecto a:
 - Número de personas.
 - Calidad de productos.
 - Oportunidad en la producción.
 - Posibles cuellos de botella.
 - Calidad de la maquinaria.
 - Tecnología.
 - Oportunidad en la contabilidad de costos.

Industria La Internacional.

Auditoría de Gestión.

Resumen del recorrido de instalaciones.

Fecha de la visita.

- Se realizó el recorrido 5 minutos antes de la entrada del personal y se pudo observar atrasos de los obreros de hasta 20 minutos. En tres casos los obreros timbraron 2 tarjetas (de compañeros atrasados y la suya). Un 10% no usan cascos y un 20% uniforme. Ningún trabajador usa zapatos de seguridad.
- El último chequeo de extintores fue hace un año.
- El jefe de planta confeso que no se han hecho simulacros de terremotos o incendios.
- Aparentemente hay cuellos de botella en la sección de telares.
- Sólo hay una persona para aseo en la planta que ocupa 300m².
- El último estado de costos es de hace 6 meses.
- La contabilidad se lleva por procesos.
- El departamento de control de calidad toma como referencia las normas INEN.

- La empresa fue multada en US \$10.000 por mal manejo de desechos en aguas servidas.
- En los basureros se encontró botellas vacías de licor.

1.2.8.2. Evaluación del Sistema de Control Interno por el COSO II ERM⁸

Amable lector, estoy preparando una obra de Control Interno en base al Informe COSO I, siglas en inglés de The Committee of Sponsoring of the Trade and Commission) y COSO II- ERM, Administración de Riesgos de Emprendimiento (o Empresariales, siglas en inglés: Enterprise Risk Management, septiembre de 2004); como una respuesta didáctica a esta materia que ha entrado a tratarse con mucha en los últimos años.

Por lo tanto, de una manera muy sintética, le presento un breve enfoque del Sistema COSO, definido como un proceso, término que no lo comparto personalmente, ya que lo concibo como un sistema.

Con motivo de grandes fraudes financieros, por los años 80 y 90, profesionales de varias instituciones y de control conformaron un grupo de trabajo en Estados Unidos en 1985. La comisión se denominó Committee of Sponsoring Organizations de la Trade and Commission, más conocida por sus siglas COSO, para identificar los motivos de los fraudes y la manera de fortalecer el Control Interno.

El Informe de esta comisión fue encomendado a la firma internacional Coopers & Lybrand y traducido al español en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España, en 1997. Para este informe se enfoca el Control Interno desde cinco componentes:

- Entorno de Control
- Evaluación de Riesgos

⁸ MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión; Abya-Yala; Cuarta Edición; Quito; 2011; Pág. 51-68

- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión o Monitoreo

Este gran documento teórico-práctico de 420 páginas (Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997, España) ha sido el inicio para un estudio muy profesional y a fondo de la problemática del control interno a fin de fortalecerlo en las empresas y el Gobierno para evaluarlo en pro de mejorar las 5 Es de la Auditoría de Gestión, de facilitar la Auditoría Financiera, y de tecnificar la prevención e investigación de actos fraudulentos a cargo de la Auditoría Forense.

Sin embargo, el avance de la corrupción, a raíz de grandes escándalos, uno de los más sonados el de la empresa Eléctrica y de Gas, de la Multinacional ENRON (1998), obligaron a fortalecer el estudio del riesgo empresarial y el rol de los auditores internos y externos en su evaluación.

Con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management), la firma Price Waterhouse Coopers & Co. amplió enfoque del COSO I al que se lo conoce como COSO II, mismo que concibe ocho elementos o componentes con sus respectivos sub-componente.

Me queda la gran preocupación de la respuesta que debe darse a la sociedad, empresas ONGs y los gobiernos en general, y los administradores y auditores públicos y privados en particular frente a la gran quiebra bancaria en Estados Unidos especialmente, aupada por las bolsas de valores con Wall Street a la cabeza y la inyección de sumas exorbitantes de dinero de los pueblos a través de los gobiernos del Primer Mundo; a la que se suma obviamente la impunidad e inmunidad de sus actores, con lo que el “circo financiero” sigue con la función explotadora a través de operaciones bursátiles, en su mayoría: riesgosas, especulativas y rentables.

Se presenta a continuación una síntesis del contenido teórico del COSO II:

I. AMBIENTE INTERNO (a veces se pone ambiente interno de control)

1. Integridad y Valores Éticos

- a. Fundamentos
- b. Puntos a evaluar

2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección

- a. Fundamentos
- b. Puntos a evaluar

3. Consejo de Administración y Comités

- a. Fundamentos
- b. Puntos a evaluar

4. Estructura Organizativa

- a. Fundamentos
- b. Puntos a evaluar

5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

- a. Fundamentos
- b. Puntos a evaluar

6. Gestión del Capital Humano (debería ser del Talento Humano)

- a. Fundamentos
- b. Puntos a evaluar

7. Responsabilidad y Transparencia

- a. Fundamentos
- b. Puntos a evaluar

II. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

1. Objetivos Estratégicos

- a. Fundamentos
- b. Puntos a evaluar

2. Objetivos Específicos

- a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar
- 3. Relación entre objetivos y componentes
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar
- 4. Consecución de Objetivos
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar
- 5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar

III. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS (O DE RIESGOS)

- 1. Factores Externos e Internos
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar
- 2. Identificación de Eventos
 - a. Fundamentos
 - Inventario de eventos.
 - Análisis interno.
 - Talleres de trabajo y entrevistas.
 - Análisis del flujo del proceso.
 - Identificar eventos con pérdidas.
 - b. Puntos a evaluar
- 3. Categorías de Eventos
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar

IV. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

- 1. Estimación de Probabilidad e Impacto

- a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar
- 2. Evaluación de Riesgos
 - a. Fundamentos
 - Benchmarking.
 - Modelos probabilísticos.
 - Modelos no probabilísticos.
 - b. Puntos a evaluar
- 3. Riesgos Originados por los Cambios
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar

V. RESPUESTAS A LOS RIESGOS

- 1. Categorías de Respuestas
 - a. Fundamentos:
 - Evitar (los riesgos).
 - Reducir (los riesgos).
 - Compartir (los riesgos).
 - Aceptar (los riesgos).
 - b. Puntos a evaluar
- 2. Decisión de Respuestas
 - a. Fundamento
 - b. Puntos a evaluar

VI. ACTIVIDADES DE CONTROL.

- 1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar
- 2. Principales Actividades de Control
 - a. Fundamentos
 - Revisiones y supervisiones.
 - Gestión directa de funciones o actividades.

- Procesamiento de la información.
- Repetición.
- Validación.
- Aseguramiento.
- Especialización funcional.
- Controles físicos.
- Indicadores de rendimiento.
- Segregación de funciones.
- b. Puntos a evaluar

3. Controles sobre los Sistemas de Información

a. Fundamentos

Controles Generales

- Gestión de la tecnología de información.
- Infraestructura de la tecnología de información.
- Gestión de la seguridad.
- Adquisición, desarrollo y mantenimiento de software.
- Controles de Aplicación.
- Equilibrar las actividades de control.
- Dígitos de control.
- Listados predefinidos de datos.
- Pruebas de razonabilidad de datos.
- Pruebas lógicas.
- b. Puntos a evaluar

VII. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

1. Cultura de Información en todos los Niveles

- a. Fundamentos
- b. Puntos a evaluar

2. Herramienta para la Supervisión

- a. Fundamentos
- b. Puntos a evaluar

3. Sistemas Estratégicos e Integrados
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar
4. Confiabilidad de la Información
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar
5. Comunicación Interna
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar
6. Comunicación Externa
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar

VIII. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

1. Supervisión Permanente
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar
2. Evaluación interna
 - a. Fundamento
 - b. Puntos a evaluar
3. Evaluación Externa
 - a. Fundamentos
 - b. Puntos a evaluar

(Fuente: Control de Recursos y Riesgos en el Ecuador. (CORRE) obra del Dr. Mario Andrade Trujillo; Programa "Si se puede".

1.2.8.2.1. Limitaciones del Control Interno

Transcripción de la Guía Internacional de Auditoría No 6:

“El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la

administración a causa de limitaciones inherentes al mismo control interno, tales como:

- a) El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores;
- a. El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales;
- b. El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones;
- c. La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma;
- d. La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control;
- e. La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.”

1.2.8.2.2. Matriz de riesgo en auditoría de gestión

Para mayor comprensión del uso de la matriz. A continuación se presenta una explicación de los factores para facilitar la evaluación sugerida y la forma de asignar los puntajes.

Impacto sobre los Resultados: El primero y básico de los factores para evaluar si un componente significativo de la gestión debe ser llevado a una planificación detallada es la importancia e influencia que tiene sobre los resultados del programa o de la entidad; pero también

se debería evaluar en este caso el impacto sobre la opinión pública del componente y si la auditoría es del interés del Congreso Nacional o de otros. Por ejemplo, el otorgamiento de licencias de conducir está relacionado directamente con la minimización de la severidad de los accidentes de tránsito. La forma de evaluación del factor será de 1 para bajo impacto, de 2 a 3 para un impacto moderado, 4 a 5 para un alto impacto.

Riesgo de no Auditarlo: En este caso el equipo de auditoría evaluará la posibilidad de fallas y errores graves en el componente después de finalizada la auditoría; por ejemplo, pensemos que algunas estadísticas de tránsito posteriores a la auditoría revelan que la causa de los accidentes se debe al otorgamiento de licencias de conducir sin los requisitos y pruebas pertinentes. En este sentido la CC corre un alto riesgo de perder confianza y credibilidad ante el Congreso y la opinión pública por no haber seleccionado este componente significativo. La forma de evaluación del factor será de 1 para bajo riesgo, de 2 a 3 para un riesgo moderado, 4 a 5 para un alto riesgo.

Cantidad de Recursos Involucrados: El equipo de auditoría encontrará que la inversión en recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos varía entre componentes significativos; no obstante este puede no ser exactamente un factor para decidir realizar una planificación detallada de alguno de ellos. La forma de evaluación del factor será de 1 para pocos recursos, de 2 a 3 para una cantidad moderada de recursos, 4 a 5 para un alto consumo de recursos.

Oportunidad de Mejorar el Desempeño: Este factor incluye evaluar si los resultados de la auditoría ayudarán a mejorar el desempeño, la rendición de cuentas o la rentabilidad. Cabe preguntarse en este caso si se marcará una diferencia con los resultados de la auditoría del componente. La forma de evaluación del factor será de 1 para poca

oportunidad, de 2 a 3 para una oportunidad moderada, 4 a 5 para una oportunidad de mejorar el desempeño.

Factibilidad de Auditoría: En términos de la facilidad o dificultad para examinar las operaciones del componente y las posibilidades físicas y económicas de hacer la auditoría. Por ejemplo, el acceso a la información sobre el desempeño, el uso de los expertos, la disponibilidad de criterios aplicables, la temporada/ cambios climatológicos, y otros factores que podrían incluso hacer que la auditoría del componente se deba posponer; por ejemplo, si se están llevando a cabo cambios significativos y fundamentales en el componente. La forma de evaluación del factor será de 1 para poca factibilidad de auditoría, de 2 a 3 para una factibilidad moderada, 4 a 5 para una alta factibilidad. Finalmente en la última columna de la matriz se suman los puntajes asignados por componente, y como es lógico, aquellos componentes con mayor puntaje serán los candidatos a pasar a la Planificación Detallada. Este procedimiento no sustituye el juicio profesional del equipo de auditoría.”

Ejemplo de matriz de evaluación de los componentes significativos de la gestión:

Entidad: Consejo de Seguridad Vial

Fuente: Guía de Auditoría de Gestión de la Cámara de Cuentas de la República Dominicana.

CUADRO No. 4

COMPONENTES SIGNIFICATIVOS DE LA GESTIÓN	FACTORES DE EVALUACIÓN			ASIGNACIÓN DE (PRIORIDAD)	
	Impacto sobre los resultados	Riesgo de no auditarlo	Recursos involucrados	Oportunidad de mejorar el	Factibilidad de auditoría

				desempeño	
1.	Publicidad 2	3	3	1	10
2.	Patrulla de camiones	3	3	3	13
3.	Seguridad de los vehículos	4	3	3	12
4.	Licencia de conducir	3	4	4	20

Discutido por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

1.2.8.2.3. Ejemplo de cuestionario de control interno

CUADRO No. 5

Empresa.

Auditoría de Gestión Fase II.

Cuestionario de Control Interno.

Área, departamento o sistema: Finanzas, Captación de clientes

No.	Cuestionario	Si	No	N/A	Observ.
1	Tiene un sistema que le permita llevar un control adecuado de la cantidades de capacitaciones mensuales				
2	Se capacita periódicamente al personal que se encuentra trabajando en esta área				
3	Los empleados cumplen con las tareas planeadas mensualmente.				
4	Tienen un buen sistema de información.				
5	Cumplen con las metas propuestas cada mes.				
6	Tiene un control de los clientes que mayor cantidad de depósitos efectúan.				
7	Dan algún tipo de motivación a los clientes para que efectúen inversiones.				
8	El sistema de contabilidad está acorde con las necesidades del departamento.				

9	Tienen buenas relaciones con el resto de departamentos.				
10	Hacen informes mensuales				

1.2.9. Técnicas de Auditoría

Únicamente como repaso se transcribe una clasificación de las técnicas de auditoría y otras prácticas utilizadas, según el enfoque del ILCACIF.

Técnica de Verificación Ocular	<div> <div></div> <div>Comparación</div> <div>Observación</div> <div>Revisión Selectiva</div> <div>Rastreo</div> </div>
Técnica de Verificación Verbal	<div> <div></div> <div>Indagación</div> <div>Análisis</div> </div>
Técnica de Verificación Escrita	<div> <div></div> <div>Conciliación</div> <div>Confirmación</div> </div>
Técnica de Verificación Documental Computación	<div> <div></div> <div>Comprobación</div> </div>
Técnicas de Verificación Física	<div> <div></div> <div>Inspección</div> </div>

1. Análisis

Con más frecuencia el auditor aplica técnicas del análisis a varias de las cuentas del mayor general de la entidad sujeta a examen.

Analizar: Separar en elementos o partes.

Comparar: Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos,

2. Comprobación

La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.

Comprobar: Examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre.

3. Computación

Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.

Computar: Verificar la exactitud matemática de las operaciones o efectuar cálculos. Es conveniente puntualizar que esta técnica prueba solamente exactitud aritmética de cálculo, por lo tanto se requerirán de otras pruebas para determinar la validez de las cifras.

4. Conciliación

Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.

Conciliar: Hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

5. Confirmación

La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella. Para que el elemento de juicio obtenido mediante la aplicación de esta técnica tenga valor, es indispensable que el auditor mantenga un control directo y completo sobre los métodos para efectuar la confirmación.

Confirmar: Obtener constatación de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros. La confirmación puede ser positiva o negativa y directa o indirecta.

6. Indagación

La indagación consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor. Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituye la aplicación de esta técnica.

Indagar: Obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones.

La respuesta a una sola pregunta es excepcionalmente una porción minúscula del elemento de juicio en el que se puede confiar, por las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes.

7. Inspección

La inspección involucra el examen físico y ocular de algo.

La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activo fijo y similar. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección.

Inspeccionar: Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores, con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

8. Observación

La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones.

Observar: Examen ocular para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

9. Revisión Selectiva

La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito.

Revisar Selectivamente: Examen ocular rápido con fines de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.

10. Rastreo

Rastrear: Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

El ejemplo más sencillo y típico de esta técnica es seguir un asiento en diario hasta su pase a la cuenta de mayor general a fin de comprobar su corrección o viceversa.

Al revisar y evaluar el sistema de control interno es muy común que el auditor seleccione las operaciones o transacciones respetivas y típicas de cada clase o grupo, con el objeto de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de sus procesos normales.

1.2.10. Planeación y Evaluación del Plan de Gestión⁹

1.2.10.1. Elementos básicos de un plan de gestión

1.2.10.1.1. Estrategias

Son los medios por los cuales una empresa pretende lograr sus objetivos. Las empresas emplean diferentes estrategias o medios para lograrlos.

El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización. No es sorprendente, por lo tanto, que se requiera de varias dimensiones para lograr componentes de la estrategia puede ser la siguiente:

- Es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo;

⁹ BLANCO, Yanel; Auditoría Integral Normas y Procedimientos; ECOE Ediciones; Segunda Edición; Bogotá; 2012; Pág. 406.

- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar;
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa, y las fortalezas y debilidades de la organización;
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la empresa; y
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados.

a) Administración estratégica

De acuerdo con Fred R. David en su libro La Gerencia Estratégica, la administración estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una empresa logre sus objetivos. La definición David incluye tres componentes o etapas a saber:

- **La formulación de las estrategias:** La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la empresa; la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa; el establecimiento de misiones de la empresa; la fijación de objetivos; el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.
- **La ejecución de las estrategias:** La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de forma tal que las estrategias seleccionadas puedan llevarse a cabo en forma exitosa.
- **La evaluación de las estrategias:** La evaluación de las estrategias comprueba los resultados de la formulación y ejecución.

Estos componentes son definidos por Fred R. David en su obra en los siguientes términos:

b) Formulación de estrategias

La formulación de estrategias se define como el proceso mediante el cual se fija la misión de la empresa, lo que conlleva una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas y un análisis que al comparar los factores internos con los externos, fije los objetivos y estrategias de la empresa.

Las estrategias elegidas deben aprovechar en forma efectiva las fortalezas de la empresa tratar de combatir sus debilidades, sacar el mejor provecho de sus oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

c) Ejecución de estrategias

La segunda etapa del proceso de la administración estratégica es la ejecución de las estrategias seleccionadas o elegidas. La formulación de estrategias se hace en los niveles superiores jerárquicos, mientras que la ejecución de las mismas incluye todos los niveles jerárquicos.

La ejecución de estrategias comprende las siguientes actividades: fijación de metas, establecimiento de políticas y asignación de recursos. La fijación de metas se debe hacer en las principales áreas o divisiones de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

d) Evaluación de las estrategias

La tercera etapa de la administración estratégica es la de evaluación de las estrategias.

La evaluación de las estrategias está compuesta por las siguientes tres actividades:

- Análisis de los factores internos y externos que integran las bases de las estrategias actuales.
- Medir el desempeño de la organización, comparando el progreso real con el progreso previamente planificado o establecido por la empresa.
- Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución estratégica, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.
- Realización de acciones correctivas para mejorar la posición estratégica de la empresa tanto externa como internamente.

Para Samuel C. Certo y J. Paul Peter, la administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional (integral) dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en que se desenvuelve. Esta definición pone de relieve la serie de etapas que la dirección debe seguir a saber:

- La elaboración de un análisis ambiental;
- La fijación de una dirección organizativa;
- La formulación de la estrategia de la organización;
- La ejecución de la estrategia; y
- El control de la estrategia.

Estos autores incluyen en cada una de las anteriores etapas los siguientes conceptos:

Elaborar un análisis ambiental.- El proceso de la administración estratégica se inicia con el análisis ambiental, que es un procedimiento formal para

hacer un seguimiento del entorno de la organización con el propósito de: a) Identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras; b) Efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades.

Fijar una dirección organizativa.- En la segunda etapa del proceso de administración estratégica, los directivos deben fijar la dirección organizativa de su empresa. Pueden especificarse tres indicadores de la dirección en la que la organización se está moviendo: su visión, su misión y sus objetivos. La visión de una organización incluye sus aspiraciones, sus valores y su filosofía en los niveles más generales. La misión traduce las visiones generales en exposiciones más específicas. Los objetivos son metas concretas de desempeño que la organización elabora y a través de las cuales espera cumplir su misión.

Formular una estrategia organizativa.- El tercer paso en el proceso de administración estratégica es la formulación de una estrategia. Siendo la estrategia un plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una organización, la formulación de una estrategia es, por consiguiente, el proceso de diseño de una estrategia que pueda dar lugar a una ventaja competitiva sostenible.

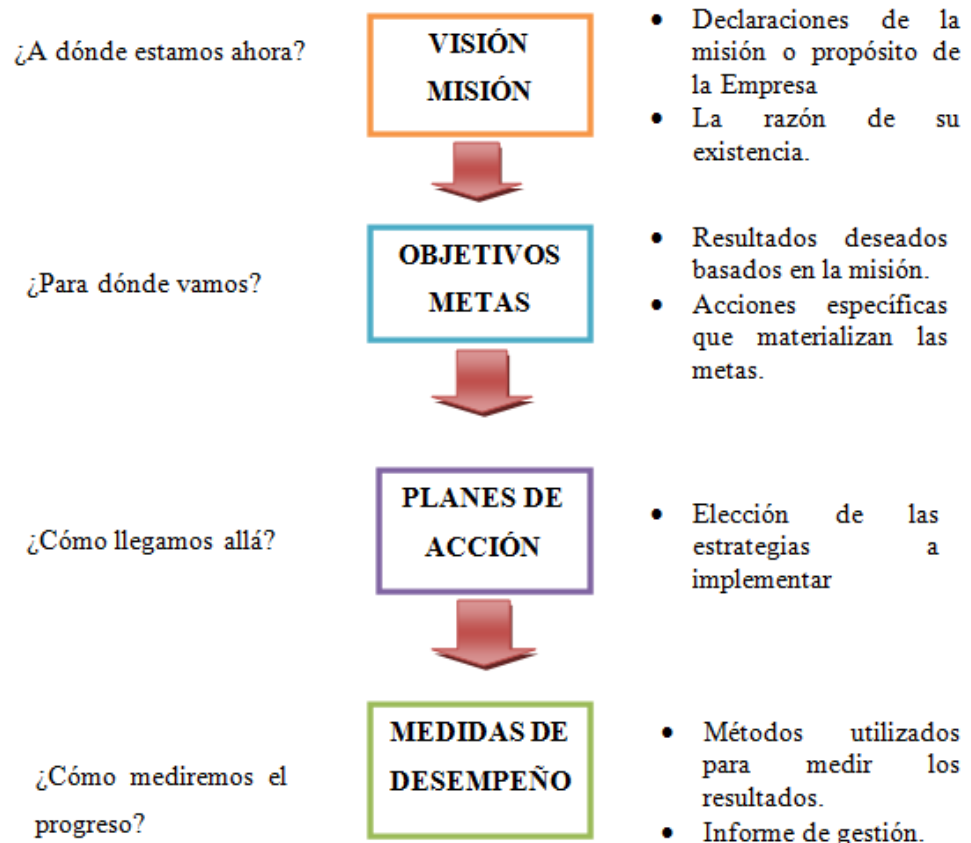
Ejecución de la estrategia de la organización.- La cuarta etapa del proceso es la puesta en práctica de la estrategia. Esta etapa comprende las acciones necesarias para la realización de las estrategias. Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no aportará los beneficios que se esperaban al realizar las etapas anteriores.

Ejercer el control.- El control estratégico consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento.

e) Proceso de la administración estratégica

GRÁFICO N° 5

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



1.2.11. Selección y Diseño de los Medidores de Desempeño

El auditor debe obtener un entendimiento de la medición y revisión del desempeño financiero de la entidad. Medidas del comportamiento y su revisión le indican al auditor aspectos del comportamiento y su revisión le indica al auditor aspectos del comportamiento de la entidad que la dirección y otros consideran importantes.

Medición del comportamiento sean internas o externas crean presiones en la entidad que a su vez pueden motivar a la dirección a tomar acciones que mejoren el comportamiento de los negocios. Obtener un entendimiento de las medidas de desempeño de la entidad, ayuda al auditor en la consideración si la dirección conduce a acciones que puedan incrementar el riesgo de declaraciones equivocadas importantes.

La medición y revisión del desempeño es dirigida hacia sí el desempeño de los negocios cumple los objetivos establecidos por la dirección o terceros implicados, pero en algunos casos los indicadores de desempeño también proveen información que identifica a la dirección deficiencias en el control interno.

La información genera internamente que es usada por la administración para este propósito puede incluir indicadores claves de desempeño (financiero y no financiero), presupuestos, análisis de variaciones, información por segmentos y divisiones, informes de desempeño por departamentos u otros niveles, y comparaciones del desempeño de una entidad con el de sus competidores. Las partes externas también pueden medir y revisar el desempeño financiero de la entidad. Por ejemplo, información externa tales como informes de análisis e informes de agencias de clasificación de créditos pueden proveer información útil para el entendimiento del auditor sobre la entidad y su entorno. Tales informes a menudo se obtienen a partir de la entidad que está siendo auditada.

Medidas internas pueden resaltar resultado o tendencia inesperada que requieren indagaciones de la dirección a otros para determinar su causa y tomar acciones correctivas incluidas la detección y corrección de declaraciones equivocadas en tiempo real. Medidas de desempeño pueden también indicar al auditor un riesgo de declaraciones equivocadas importantes o información relacionada con los estados financieros, pueden indicar que la entidad ha crecido de manera inusual o tiene una rentabilidad desproporcionada si se compara con industrias similares. Tal información en combinación con otros factores puede indicar el riesgo potencial de desviación de la dirección en la preparación de los estados financieros.

En muchas entidades, la mayoría de la información que se usa en la medición del desempeño puede ser producida por el sistema de información de la entidad. Si la administración asume que los datos usados

para revisar el desempeño de la entidad son exactos sin tener una base para ese supuesto, pueden existir errores en la información, conduciendo potencialmente a que la administración obtenga conclusiones incorrectas sobre el desempeño. Cuando el auditor intenta hacer uso de las medidas de desempeño para el propósito de la auditoría (por ejemplo, para procedimientos analíticos), el auditor considera si la información relacionada con la revisión que hace la administración sobre el desempeño de la entidad provee una base confiable y es suficientemente precisa para tal propósito. Si hace uso de las medidas del desempeño, el auditor considera si son suficientemente precisas para detectar declaraciones equivocadas importantes.

Entidades más pequeñas comúnmente no tienen procesos formales para medir y revisar el comportamiento financiero de la entidad; sin embargo la gerencia confía en indicadores clave tales como el conocimiento y la experiencia del desarrollo del negocio lo cual es una base confiable para la evaluación del comportamiento financiero y tomar una acción apropiada.

1.2.12. Métodos de Medición de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión examina las prácticas gerenciales para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en relación con los objetivos y planes generales de la empresa. Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, bien sea elaborado por la entidad, por el sector a la que pertenece, o de fuentes externas, como son las razones o índices financieros de uso frecuente en el análisis de los estados financieros.

1.2.12.1. Mediciones cualitativas

Estas mediciones proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad.

Las mediciones cualitativas son simples respuestas a preguntas claves formuladas por el evaluador. Aunque no existe un cuestionario estándar que merezca en respaldo universal hay preguntas claves aplicables a la mayoría de las empresas.

Los métodos de medición cualitativa pueden ser de gran utilidad, pero debe tenerse cuidado en su aplicación ya que los mismos se basan en el juicio del evaluador. Si el juicio se aplica incorrectamente, se invalidará el resultado de la auditoría.

Preguntas claves para la medición cualitativa de la empresa:

Gerencia

- ¿Utiliza la empresa conceptos de Administración Estratégica?
- ¿Son las metas y objetivos de la empresa medibles, alcanzables y bien comunicados?
- ¿Planifican los gerentes de forma eficaz en todos los niveles jerárquicos?
- ¿Delegan los gerentes adecuadamente la autoridad?
- ¿Es apropiada la estructura de la organización?
- ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
- ¿Es apropiado el estado de motivación de los empleados?
- ¿Cuál es el nivel de ausentismo y productividad de los empleados?
- ¿son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la empresa?

Mercadeo

- ¿Se encuentran los mercados divididos de manera efectiva?

- ¿Es buena la posición de la organización entre sus competidores?
- ¿Se ha aumentado la participación de la empresa en el mercado?
- ¿Son los actuales canales de distribución confiables y efectivos en cuanto a costos?
- ¿Posee la empresa una efectiva organización de ventas?
- ¿Realiza la empresa investigación de mercados?
- ¿La calidad de los productos y el servicio a los clientes son buenos?
- ¿Tienen los servicios y los productos de la empresa precios apropiados?
- ¿Tiene la empresa estrategias efectivas de promoción y publicidad?
- ¿Son efectivas la planificación de mercadeo y de presupuesto?
- ¿Poseen los gerentes de mercadeo de la empresa experiencia y adiestramiento adecuados?

Finanzas

- ¿Cuáles son las debilidades y fortaleza financieras de la empresa de acuerdo con los análisis de las razones financieras?
- ¿Puede la compañía obtener el capital requerido a corto plazo?
- ¿Se encuentra la empresa en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital?
- ¿Tiene la empresa suficiente capital de trabajo?
- ¿Son efectivos los procedimientos de presupuestación de capital?
- ¿Las políticas de pago de dividendos son razonables?
- ¿Mantiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- ¿Posee la gerencia financiera de la empresa la experiencia apropiada y se encuentra bien entrenadas?

Producción

- ¿Son los proveedores de materias primas, repuestos y otros confiables?

- ¿Están las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas en buen estado?
- ¿Son efectivos los procedimientos y políticas de control de investigación?
- ¿Son efectivos los procedimientos y políticas de control de calidad?
- ¿Se encuentran las instalaciones, recursos y mercados estratégicamente localizados?
- ¿Posee la empresa idoneidad tecnológica?

Investigación y desarrollo

- ¿Posee la empresa instalaciones de investigación y desarrollo? ¿Son adecuadas?
- ¿En caso de usarse firmas externas de investigación y desarrollo, son ellas efectivas en cuanto a costos?
- ¿Está el personal de investigación y desarrollo de la empresa bien calificado?
- ¿Se encuentran los recursos de investigación y desarrollo asignados en forma efectiva?
- ¿Son adecuados los sistemas de computación y de información gerencial?
- ¿Es efectiva la comunicación entre la sección de investigación y desarrollo y otras unidades de la organización?
- ¿Son los productos actuales tecnológicamente competitivos?

Diseño de metas

- ¿Son las metas claras, específicas, estimulantes, alcanzables, oportunas, coherentes y jerarquizadas?
- ¿Existe un número adecuado de metas?
- ¿Se han fijado metas en todas las áreas o divisiones claves?
- ¿Permiten las metas fijadas el logro de los objetivos de la empresa?

- ¿Están las metas respaldadas por políticas razonables y efectivas?
- ¿Proporcionan las metas formuladas una base para la asignación efectiva de recursos?
- ¿Existe un vínculo razonable entre las metas fijadas y el sistema de recompensa de la organización?
- ¿Se comunican las metas a todos los que necesitan estar informados?
- ¿Son todas las estrategias, objetivos, metas y políticas coherentes y se apoyan mutuamente?

Diseño de políticas

- ¿Se han fijado políticas razonables, justas, coherentes, claras, oportunas y ejecutables?
- ¿Existe un número apropiado de políticas?
- ¿Se han fijado políticas en todas las áreas o divisiones claves?
- ¿Son las políticas fijadas compatibles con la filosofía de los gerentes y empleados?
- ¿Limitan y restringen las políticas las actividades de empleados y gerentes?
- ¿Se apoyan las metas fijadas por la organización mediante el estímulo al trabajo, la consagración y el sacrificio?
- ¿Se han determinado medidas disciplinarias adecuadas para casos de incumplimiento de las políticas formuladas?

Asignación de recursos

- ¿Se ha desarrollado un inventario de recursos para toda la organización?
- ¿Se ha efectuado un inventario de recursos para cada división?
- ¿Se ha desarrollado un inventario para cada departamento?

- ¿Han preparado todas las divisiones y departamentos solicitudes de recursos?
- ¿Son las solicitudes de recursos coherentes con las metas fijadas?
- ¿Son factibles las solicitudes de recursos, teniendo en cuenta la totalidad de los recursos disponibles?

1.2.12.2. Mediciones cuantitativas

Estas mediciones proporcionan valores de una empresa en forma de datos numéricos que se sintetizan y se organizan para sacar las conclusiones de la evaluación. Los datos que se recogen con tales mediciones son, por lo general, más fáciles de resumir y de organizar que los recopilados mediante las mediciones cualitativas. Con todo, interpretar y hallar el resultado de las medidas cuantitativas y de las acciones correctivas requieren de buen juicio, de lo contrario se convertirá en una evaluación subjetiva.

Las mediciones cuantitativas miden asuntos como el número de unidades producidas por unidad de tiempo, los costos de producción, los niveles de eficiencia en la producción, el ausentismo laboral, el crecimiento de las ventas, los niveles de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, etc.

El proceso de control de gestión requiere de un modelo cuantitativo, expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento y evaluación se pueda llevar a cabo con facilidad.

1.2.12.2.1. Análisis de estados financieros

El buen desempeño financiero es la esencia de toda empresa que persiga fines de lucro; aunque el logro de los beneficios no es el único objetivo de la organización, sigue siendo uno de los

fundamentales y los gerentes consideran a la utilidad como uno de los objetivos centrales.

Una de las fuentes de información de más amplia divulgación de todas las empresas de cualquier industria, son los estados financieros básicos que se divulgan periódicamente. Es natural, entonces, que se aproveche esta información que es pública para evaluar la posición competitiva de diferentes empresas de una industria. Para ello se utiliza una técnica ampliamente difundida conocida como análisis de los estados financieros.

La metodología conocida como análisis de los estados financieros, constituye uno de los mejores enfoques metodológicos para reunir información cuantitativa a nivel de la empresa, la cual es una fuente de gran valor para efectuar el análisis y competitivo de la entidad. Sin embargo, los criterios financieros cuantitativos, aunque tienen carácter fundamental, solo constituyen una parte del proceso de evaluación estratégica.

1.2.12.2.2. Análisis financiero por el método de razones

La situación financiera se considera con frecuencia como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y de su atractivo para los accionistas; y las razones financieras es la forma más utilizada para llevar a cabo el análisis de los estados financieros, lo que explica que estas razones sean las más utilizadas realizar una evaluación de estrategias.

El análisis de razones tiene como objetivo caracterizar a la entidad en unas pocas dimensiones básicas consideradas como fundamentales para evaluar la salud financiera de una empresa. El análisis de las razones financieras es el método más usado para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas

de inversión, financiación y dividendos. Al existir una relación muy estrecha entre las áreas funcionales de la empresa, las razones financieras pueden también señalar puntos débiles y fuertes en las actividades de gerencia, mercadeo, producción, investigación y desarrollo.

Establecer las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación efectiva de las estrategias. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de efectivo y la estructura de capital de una empresa pueden ser decisivos en las formulaciones de estrategias. Los factores financieros con frecuencia conducen al cambio en las estrategias existentes y en los planes de ejecución.

Las razones financieras utilizadas para medir el desempeño de las empresas tienen los siguientes enfoques:

- Medir el desempeño de la empresa en diferentes periodos.
- Comparar el rendimiento o desempeño de la empresa con el de sus competidores o de su sector.
- Comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

Algunas publicaciones son de utilidad para la evaluación de las estrategias de una empresa. Por ejemplo, la Revista Semana cada año en sus ediciones de marzo o abril identifica y evalúa las 100 empresas más grandes de Colombia con, entre otros, los siguientes índices de rentabilidad:

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Unidad neta}}{\text{Activo promedio}}$$

$$\text{Rendimiento sobre patrimonio} = \frac{\text{Unidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

1.2.12.2.3. Factor Z para evaluación de la salud financiera

El factor Z fue creado por el profesor Edward I. Altman de la Universidad de Nueva York, director del programa de graduados en Administración de Empresas.

La fórmula de Altman pondera numéricamente y suma cinco medidas de rendimiento obteniendo así un puntaje global.

El puntaje permite clasificar a las empresas como: saludables o escasa posibilidad de quiebra; enfermiza o con alta posibilidad de quiebra.

Las razones para el puntaje Z son las siguientes:

CUADRO N° 6
FACTOR Z

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivos
X_1	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo exigible}}{\text{Activo Total}}$	Esta variable tiene explícitamente en cuenta las características de liquidez de tamaño.

X₂	$\frac{\text{Utilidades Acumuladas}}{\text{Activo Total}}$	Muestra implícitamente la edad de la empresa. Así, una empresa relativamente nueva presentará seguramente un índice nuevo.
X₃	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activo total}}$	Mide productividad real del activo de la compañía, al excluir los gastos financieros y los impuestos.
X₄	$\frac{\text{Valor de Mercado de las Acciones o Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$	Esta medida muestra hasta qué punto puede disminuir el valor del activo de la empresa, antes de que el pasivo supere al activo y la compañía se haga insolvente.
X₅	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	Pone de manifiesto la capacidad de generar ventas de los activos de la compañía.

El factor concede la mayor importancia a los activos ya que cuatro de las cinco razones, resultan de dividir por los activos. La no utilización óptima de ellos disminuye el valor de Z.

Las razones son multiplicadas por factores los cuales, de acuerdo con importancia en la estructura financiera de la empresa, producen un factor general. Este resultado es el valor Z que indica la fortaleza de la empresa.

$$Z = \boxed{1,2} + \boxed{1,4} + \boxed{3,3} + \boxed{0,6} - \boxed{1,0}$$

El puntaje oscila entre 5 y 10.

Z < 1,8 Significa una probabilidad alta de quiebra.

Z = Entre 1,8 y 3,0 sitúa a la empresa en una zona gris.

$Z > 3,0$ Ofrece una probabilidad baja de quiebra.

La puntuación Z puede aplicarse a cualquier empresa, aunque parece más apropiada para el sector manufacturero, de acuerdo con el profesor Altman.

1.2.12.2.4. El modelo de Conan y Holder

CUADRO N° 7

MODELO DE CONAN Y HOLDER

Nombre del indicador	Fórmula	Coeficiente
x_1	$\frac{\text{Realizable y Disponible}}{\text{Activo Total}}$	16
x_2	$\frac{\text{Capital Fijo}}{\text{Activo Total}}$	22
x_3	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Volumen de Negocios}}$	(87)
x_4	$\frac{\text{Gastos de Personal}}{\text{Valor Añadido}}$	(10)
x_5	$\frac{\text{Excedentes Bruto de Explotación}}{\text{Deudas Totales}}$	24

Este modelo establece cinco razones para determinar la función excluyente:

$$Z = \boxed{1,6} + \boxed{22} - \boxed{87} + \boxed{10} + \boxed{24}$$

- Una nota inferior a 4 significa peligro.
- Una calificación entre 4 y 9, prudencia.
- Superior a 9 se interpreta como un buen resultado.

Estadísticamente existen las siguientes posibilidades de error:

CUADRO N° 8

POSIBILIDADES DE ERROR

$-(4.5) <$	$Z <$	$-(4,5)$	90%
$-(2,5) <$	$Z <$	$-(2,5)$	85%
$0 <$	$Z <$	0	80%
$1,5 <$	$Z <$	1,5	75%
$4 <$	$Z <$	4	70%
$5 <$	$Z <$	5	60%
$8,5 <$	$Z <$	8,5	50% (incertidumbre)
$9,5 <$	$Z <$	9,5	35%
$10,5 <$	$Z <$	10,5	30%
$13 <$	$Z <$	13	25%
	$Z <$	16	15%
	$Z <$	16	10%

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis del Medio Interno

Alcance: Debilidades y Fortalezas.

Definiciones:

- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la empresa.

- **Fortalezas:** Son aquellos factores en los cuales la organización ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

CUADRO N° 9

ANÁLISIS INTERNO

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	Calidad del servicio gratuito.	Los servicios que prestan los Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA son de alta calidad y la ventaja de ellos es que son gratuitos.
F2	Instalaciones adecuadas	Los CIBV cuentan con una adecuada infraestructura para la atención de los niños y niñas, los cuales están formados con diferentes ambientes para cada una de las actividades que se realizan.
F3	Personal profesional	Se atiende con una profesional especializada por CIBV, y una asistente de cuidado por cada 10 niños.
F4	Alimentación adecuada	Preparación en los Centros Infantiles del Buen Vivir en 4 tiempos de comida. (Desayuno, refrigerio, almuerzo, refrigerio).
F5	Ubicación geográfica estratégica.	La parroquia Macas cuenta con 4 CIBV, ubicados estratégicamente para atender a niños y niñas de los sectores más necesitados.
DEBILIDADES		
D1	Débil capacitación del personal que se dedica al cuidado de los niños.	El MIES capacita al personal en cascada en algunas ocasiones no se cumple este proceso.

D2	Falta de capacitación del personal administrativo.	Poco interés del personal administrativo por actualizar sus conocimientos.
D3	Presupuesto limitado	El presupuesto destinado para los proyectos de inversión en los CIBV, no satisfacen al 100% las necesidades de la población urgente de atención.
D4	Falta de coordinación entre los CIBV y las instituciones del área social existentes en la ciudad.	Inadecuada coordinación interinstitucional con el Ministerio de Salud, Ministerio de Educación de Cultura y los CIBV, con la finalidad de asumir los roles que les corresponde a cada una de las instituciones.
D5	Falta de indicadores de desempeño.	Sistema informático que recoge información sin tabularla lo que impide tener resultados en función a los indicadores y consecuentemente analizarlos.

CUADRO N° 10

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	F1, F3, F4, D1,	F5,	
	MEDIA	F2, D3, D5	D2	
	BAJA			D4

CUADRO N° 11

PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA

		1	2	3	4	5
F1	Calidad del servicio gratuito.					
F2	Instalaciones adecuadas					
F3	Personal profesional					
F4	Alimentación adecuada					
F5	Ubicación geográfica estratégica.					
D1	Débil capacitación del personal que se dedica al cuidado de los niños.					
D2	Falta de capacitación del personal administrativo.					
D3	Presupuesto limitado					
D4	Falta de coordinación entre los CIBV y las instituciones del área social existentes en la ciudad.					
D5	Falta de indicadores de desempeño.					
TOTAL		1	4	1	3	1
PORCENTAJE		10%	40%	10%	30%	10%

1= Debilidad Importante.

2= Debilidad Menor.

3= Equilibrio.

4= Fortaleza Menor.

5= Fortaleza Importante.

CUADRO N° 12

MATRIZ DE MEDIOS INTERNO

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Calidad del servicio gratuito.	0,10	5	0,50
2	Instalaciones adecuadas	0,10	4	0,40
3	Personal profesional	0,10	4	0,40
4	Alimentación adecuada	0,10	4	0,40
5	Ubicación geográfica estratégica.	0,10	3	0,30
DEBILIDADES				
6	Débil capacitación del personal que se dedica al cuidado de los niños.	0,10	2	0,20
7	Falta de capacitación del personal administrativo.	0,10	2	0,20
8	Presupuesto limitado	0,10	1	0,10
9	Falta de coordinación entre los CIBV y las instituciones del área social existentes en la ciudad.	0,10	2	0,20
10	Falta de indicadores de desempeño.	0,10	2	0,20
	TOTAL	1,00	29	2,90

Conclusión:

Al analizar el resultado obtenido, que es de 2,90% indica que la entidad tiene más debilidades que fortalezas, por lo que se requiere potencializar las fortalezas para así disminuir las debilidades, implementar un programa de capacitación para el personal, aunque es importante mencionar, que la administración de cada uno de los Centros infantiles depende directamente del MIES y de su patrocinio, por lo tanto lo que realmente debería hacerse en cada centro es administrar de mejor forma los recursos.

2.2. Análisis del Medio Externo

Alcance: Oportunidades y Amenazas.

Definiciones:

- **Oportunidades:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la empresa.
- **Amenazas:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos.

CUADRO N° 13

ANÁLISIS EXTERNO

CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
OPORTUNIDADES		
O1	Patrocinio del Gobierno.	Presupuesto, Normativa Interna, Modalidad de Atención.
O2	Control de la gestión administrativa por parte del MIES.	Seguimiento y asistencia técnica, Auditoria Interna.
O3	Control de la calidad del servicio por parte del MIES	Indicadores de Impacto (Diagnostico Nutricional y escala valorativa de desarrollo).
AMENAZAS		
A1	Demora en la asignación de los recursos por parte del gobierno.	Tardía asignación presupuestaria a la provincia de Morona Santiago.
A2	Falta de personal dispuesto a laborar en los centros	Ausencia de medios de Educación que formen profesionales en parvulario y afines necesarios para la atención.
A3	Desconocimiento de servicio que presta la institución.	Poca promoción Institucional y de las modalidades y atención.
A4	Demora en la firma de convenios.	Transferencia de recursos tardíos a las organizaciones ejecutoras.
A5	Accesibilidad a los servicios	Limitados centros infantiles en la parroquia de la ciudad de Macas.

CUADRO N° 14

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	O1,	A1,	
	MEDIA	A4, A5	O2, O3	
	BAJA		A3,	A2,

CUADRO N° 15

PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Patrocinio del Gobierno.					
O2	Control de la gestión administrativa por parte del MIES.					
O3	Control de la calidad del servicio por parte del MIES					
A1	Demora en la asignación de los recursos por parte del gobierno.					
A2	Falta de personal dispuesto a laborar en los centros					
A3	Desconocimiento de servicio que presta la institución.					
A4	Demora en la firma de convenios.					
A5	Accesibilidad a los servicios					
TOTAL		1	4	0	2	1
PORCENTAJE		0,13%	0,5%	0	0,25%	0,12%

CUADRO N° 16
MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Patrocinio del Gobierno.	0,10	5	0,5
2	Control de la gestión administrativa por parte del MIES.	0,10	4	0,4
3	Control de la calidad del servicio por parte del MIES	0,10	4	0,4
AMENAZAS				
4	Demora en la asignación de los recursos por parte del gobierno	0,10	2	0,2
5	Falta de personal dispuesto a laborar en los centros	0,10	2	0,2
6	Desconocimiento de servicio que presta la institución.	0,10	2	0,2
7	Demora en la firma de convenios.	0,10	1	0,1
8	Accesibilidad a los servicios	0,10	2	0,2
	TOTAL	0,80	22	2,20

Conclusión:

A través de la matriz de medios externa se ha determinado que en los Centros Infantiles del Buen Vivir de Macas existen más amenazas que oportunidades, ya que el resultado es un 2,20%, por lo que se recomienda que se implemente promoción informativa acerca de los CIBV existentes en la ciudad y de los servicios que se ofrecen y a quien están destinados. Así como aprovechar el patrocinio del gobierno para fomentar los beneficios que se ofrecen.

2.3. Análisis FODA

CUADRO N° 17

ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS CLAVES	FACTORES EXTERNOS CLAVES
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Calidad del servicio gratuito.	Patrocinio del Gobierno.
Instalaciones adecuadas	Control de la gestión administrativa por parte del MIES.
Personal profesional	Control de la calidad del servicio por parte del MIES.
Alimentación adecuada	
Ubicación geográfica estratégica.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Débil capacitación del personal que se dedica al cuidado de los niños.	Demora en la asignación de los recursos por parte del gobierno
Falta de capacitación del personal administrativo.	Falta de personal dispuesto a laborar en los centros
Presupuesto limitado	Desconocimiento de servicio que presta la institución.
Falta de coordinación entre los CIBV y las instituciones del área social existentes en la ciudad.	Demora en la firma de convenios.
Falta de indicadores de desempeño.	Accesibilidad a los servicios.

CAPÍTULO III

3. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA EN LA CIUDAD DE MACAS, DEL PERÍODO 01 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011.

DIRECCIÓN: MACAS

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2011

CLIENTE: CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA

	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTORAS DE LA TESIS	A.P.L.P. 20/03/2013	23/04/2013

**LEGAJO
PERMANENTE
Nº 2/2**

ÍNDICE

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA EN LA CIUDAD DE MACAS

3.1. Legajo Permanente

LEGAJO PERMANENTE	
Información General	LP1
Hoja de Marcas	LP2
Programas de Auditoría	LP3

3.1.1. Información General

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) renueva en su estructura para mejorar la aplicación de las políticas sociales. Con este objetivo, el presidente de la República, Rafael Correa firmó el Decreto Ejecutivo Nro. 1 356, mediante el cual dispuso la reestructuración institucional.

El nuevo Ministerio parte de la visión del buen vivir y el desarrollo centrado en las personas, y exhibe las siguientes transformaciones:

1. Considerar el bienestar y el buen vivir como un bien público, cuyo acceso está garantizado por la ciudadanía y clasificado por la diversidad propia de la población y sus necesidades específicas.
2. El Estado se enfoca prioritariamente en generar oportunidades para todos en equidad, atiende directamente a la población con mayores necesidades y promueve su acceso autónomo en el futuro.

3. El nuevo es un modelo que considera la estructura distributiva como parte del patrón de desarrollo económico, propone la equidad como eje de la economía y al sistema económico en función de la equidad. En el modelo neoliberal la política social compensatoria había servido para amortiguar las consecuencias de la política económica y el ámbito de “lo social” se había asociado a la pobreza.
4. Recuperar el Estado como actor articulador, impulsador, rector y referente ético de las acciones públicas.
5. La corresponsabilidad es una participación que exige derechos pero también toma a cargo la vida de los beneficiarios, la de su familia y sus potencialidades. La corresponsabilidad es equidad entre hombres y mujeres, entre la economía monetaria y la economía del cuidado.

Visión:

	INICIALES	LP1_{2/3}
Elaborado por:	A.P.L.P.	10-04-2013

Ser la entidad pública que ejerce la rectoría y ejecuta políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida con prioridad en la población de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos y aquellas que se encuentran en situación de pobreza, a fin de aportar a su movilidad Social y salida de la pobreza.

Misión:

Establecer y ejecutar políticas, regulaciones, estrategias, programas y servicios para la atención durante el ciclo de vida, protección especial, aseguramiento universal no contributivo, movilidad Social e inclusión económica de grupos de atención prioritaria (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad) y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico No. 1: Recuperación del Rol Rector. El Ministerio de Inclusión Económica y Social busca recuperar su rol rector en la formulación de políticas públicas, excelencia de servicios y nueva institucionalidad mediante la depuración y especialización de las competencias propias en los ámbitos de su competencia.

Objetivo Estratégico No. 2: Consolidación de la estructura del MIES. Unificar en una sola estructura con dos grandes campos de acción: la inclusión social y el aseguramiento, instancias que se conforman de las atribuciones anteriores del MIES, más las atribuciones del Instituto

	INICIALES	LP13/3
Elaborado por:	A.P.L.P.	10-04-2013

Nacional del Niño y la Familia (INFA) y el Programa de Protección Social (PPS).

Objetivo Estratégico No. 3: Desconcentración. La desconcentración es un mecanismo de re-distribución del poder y democratización de la sociedad que se fundamenta en un nuevo modelo de Estado cimentado en la recuperación de su capacidad de rectoría, regulación, control, coordinación y se reafirma el rol de la re-distribución, dentro de un proceso de racionalización de la administración pública con clara división de competencias.

	INICIALES	FECHA
--	-----------	-------

3.1.2. Hoja de Marcas

MARCAS	SIGNIFICADO
ω	Notas Aclaratorias
Σ	Sumatoria
\checkmark	Revisado o verificado
ϕ	Hallazgo

⌈	Duplicidad de Funciones
⌘	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
⌚	Inexistencia de manuales
⌚	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
⌚	Expedientes desactualizados
⌚	Falta proceso
⌚	Sustentado con evidencia

	INICIALES	LP3 ^{1/4}
Elaborado por:	A.P.L.P.	

3.1.3. Programas de Auditoría

Programas de Auditoría Fase I

FASE I

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS
Auditoría de Gestión
Planificación
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la Dirección de la Entidad para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades del CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entreviste al Director de los Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA Macas, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la entidad y autoridades de la misma.		A.P.L.P.	15-04-2013
2	Efectúe una visita preliminar		A.P.L.P.	15-04-2013
3	Elabore y aplique cuestionarios para la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.		A.P.L.P.	15-04-2013

Programas de Auditoría Fase II

	INICIALES	LP3 ^{2/4}
Elaborado por:	A.P.L.P.	11-04-2013

FASE II

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS
Auditoría de Gestión
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en los Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA Macas.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en los Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA Macas.
- Determinar si los recursos asignados a los Departamentos están siendo utilizados de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo.		A.P.L.P.	15-04-2013
2	Evaluación de Hallazgos.		A.P.L.P.	15-04-2013
3	Informe de Control Interno.		A.P.L.P.	15-04-2013
4	Realice una Orden de Trabajo		A.P.L.P.	15-04-2013
5	Elabore un Plan Específico.		A.P.L.P.	15-04-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	11-04-2013

LP3_{3/4}

Programas de Auditoría Fase III

FASE III

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS
Auditoría de Gestión
Ejecución del Trabajo
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al área.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al área.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de Procesos.		A.P.L.P.	15-04-2013
2	Elaboración de Flujogramas.		A.P.L.P.	15-04-2013
3	Elaboración y aplicación de encuestas a Clientes.		A.P.L.P.	15-04-2013
4	Indicadores de Gestión		A.P.L.P.	15-04-2013
5	Análisis Financiero.		A.P.L.P.	15-04-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	11-04-2013

LP34/4

Programas de Auditoría Fase IV

FASE IV

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS
Auditoría de Gestión
Comunicación de Resultados
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Emitir el informe con las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión		A.P.L.P.	15-04-2013

	INICI	
Elaborado por:	A.P.L.P.	11-04-2013

**LEGAJO
CORRIENTE
Nº 1/1**

ÍNDICE

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA EN LA CIUDAD DE MACAS

3.2. Legajo Corriente

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA1
Carta de Requerimiento.	CP1
Entrevista preliminar.	CP2
Evaluación Misión, Visión.	CP3

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
	A.P.L.P. 20/03/2013	PA/CP1/1
AUTORAS DE LA TESIS		

3.2.1. FASE I: Conocimiento Preliminar

PROGRAMA DE AUDITORÍA

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS
Auditoría de Gestión
Planificación
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la Dirección de la Entidad para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades de los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entreviste al Director de los Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA Macas, notifíquelo el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la entidad y autoridades de la misma.	CP1 1/1	A.P.L.P.	20-03-2013
2	Efectúe una visita preliminar	CP2 1/3	A.P.L.P.	09-04-2013
3	Elabore y aplique cuestionarios para la evaluación de la misión y visión.	CP3 1/5	A.P.L.P.	15-04-2013

	INICIALES	
Elaborado por:	A.P.L.P.	CP1 1/1

Macas, 20 de marzo de 2013

Ing. Mayra Violeta Samaniego Tello

**DIRECTOR DE LOS CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA
MACAS**

Presente.-

De mi consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión a los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS, correspondientes al período del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2011.

Las Señoritas Ana Lucía Palchisaca Vásquez y Ligia Beatriz Patiño Quezada, realizarán la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, soportada de evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicitamos la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos.

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ana Palchisaca
Ligia Patiño
AUTORAS DE LA TESIS

	INICIALES	CP21/4	
Elaborado por:	A.P.L.P.		

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

3.2.1.1. Cuestionario de Visita Preliminar

A. DATOS GENERALES.

1. RAZÓN SOCIAL.

Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA Macas.

2. FECHA DE CREACIÓN.

1. Los Corderitos 01/01/2005
2. Flores de la Amazonia 31/01/1996
3. Las Semillitas 01/01/1990
4. Las Estrellitas 01/12/2006

3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

CIBV	UBICACIÓN
Los Corderitos	Macas. Barrio la Alborada
Flores de la Amazonia	Macas. Barrio 27 de Febrero
Las Semillitas	Macas. Barrio La Loma. Félix pintado y Benavente
Las Estrellitas	Macas. Barrio La Loma. Calles Soasti y 24 de Mayo

4. ACTIVIDAD ECONÓMICA.

Asistencia social y cuidado infantil

5. REPRESENTANTE LEGAL.

Ing. Mayra Violeta Samaniego Tello

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	09-04-2013

CP22/4

B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

1. Nº DE EMPLEADOS

19 empleados

- 1) ING. MAYRA VIOLETA SAMANIEGO TELLO
DIRECTORA DISTRITAL MORONA
- 2) DR. EDGAR ALONSO FLORES SALGUERO

ANALISTA JUNIOR DE DESARROLLO INFANTIL

3) PSICOLOGO JUAN CARLOS JARA TAPIA

TECNICO DE PROTECCION INTEGRAL

4) SRA. LIGIA IRENE GUALPA NIVICELA

ASISTENTE TECNICO DE BALCON DE SERVICIO

5) SR. JINTIA PATRICIO WACHAPA WACHAPA

ASISTENTE TIC'S (INFORMATICA)

6) ING. CLARA LUCINDA ERAZO

ANALISTA ADMINISTRATIVA FINANCIERA TESORERA

7) ING. MARIA JOSEFA TAMAYO RIVERA

ANALISTA JUNIOR TALENTO HUMANO

8) SR. ALDO FABIAN CUSTODE

ASISTENTE DE PROTECCIÓN INTEGRAL

9) LIC. LIGIA MERCEDES TENECELA YUQUI

ANALISTA JUNIOR SEGUIMIENTO A LA CALIDAD DE SERVICIOS

10) LIC. ROSALINDA NOGUERA RIVADENEIRA

TECNICO DE PROTECCION INTEGRAL

11) ING. VIVIANA LORENA HURTADO

ANALISTA DE PLANIFICACION

12) SR. PEDRO JINDIACH PANDAM

ASISTENTE TECNICO DE BALCON DE SERVICIO

13) SR. ELISIO GEOVANNY MEDINA GUALPA

ASISTENTE TECNICO DE BALCON DE SERVICIO

14) SRA. MARÍA CELIA CARVAJAL RIVADENEIRA

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

15) Lic. LUPITA ISABEL PACHECO ZHIMNAY

ANALISTA DE COMUNICACIÓN

16) Ing. ISRAEL DAVID LÓPEZ ROMÁN

ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO PRESUPUESTO

17) Srta. GABRIELA ALEXANDRA ALBARRACIN VIRANO

ASISTENTE DE DISTRITO (secretaria)

18) AB. PABLO JAVIER CASTRO PARRA

ANALISTA JURÍDICO (abogado)

19) Sr. CARLOS GUILLERMO VEGA OCHOA

AUXILIAR DE SERVICIOS

	INICIALES	CP23/4
Elaborado por:	A.P.L.P.	

2. ÁREAS DE TRABAJO.

- Unidad Administrativa Financiera.
- Unidad de Planificación Estratégica
- Unidad de Comunicación Social
- Unidad de Asesoría Jurídica

- Unidad de Niñez
- Unidad de Atención Intergeneracional
- Unidad de Discapacidades y familia
- Unidad de aseguramiento no contributivo
- Unidad de Inclusión Económica y Movilidad social

3. SERVICIOS

- Cuidado y alimentación de infantes de 0 a 5 años.

4. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Visión:

Ser la entidad pública que ejerce la rectoría y ejecuta políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida con prioridad en la población de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos y aquellas que se encuentran en situación de pobreza, a fin de aportar a su movilidad Social y salida de la pobreza.

Misión:

CP24/4

Establecer y ejecutar políticas, regulaciones, estrategias, programas y servicios para la atención durante el ciclo de vida, protección especial, aseguramiento universal no contributivo, movilidad Social e inclusión económica de grupos de atención prioritaria (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad) y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	09-04-2013

Objetivos Estratégicos

- Recuperación del Rol Rector. El Ministerio de Inclusión Económica y Social busca recuperar su rol rector en la formulación de políticas públicas, excelencia de servicios y nueva institucionalidad mediante la depuración y especialización de las competencias propias en los ámbitos de su competencia.
- Consolidación de la estructura del MIES. Unificar en una sola estructura con dos grandes campos de acción: la inclusión social y el aseguramiento, instancias que se conforman las atribuciones anteriores del MIES, más las atribuciones del Instituto Nacional del Niño y la Familia (INFA) y el Programa de Protección Social (PPS).
- Desconcentración. La desconcentración es un mecanismo de re-distribución del poder y democratización de la sociedad que se fundamenta en un nuevo modelo de Estado cimentado en la recuperación de su capacidad de rectoría, regulación, control, coordinación y se reafirma el rol de la re-distribución, dentro de un proceso de racionalización de la administración pública con clara división

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	CP31/5

3.2.1.2. Evaluación de la Misión y Visión de Centros Infantiles Del Buen Vivir MIES-INFA en la Ciudad de Macas.

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que fueron aplicados a cinco empleados de diferentes áreas, se establecieron los siguientes resultados:

Misión:

Establecer y ejecutar políticas, regulaciones, estrategias, programas y servicios para la atención durante el ciclo de vida, protección especial, aseguramiento universal no contributivo, movilidad Social e inclusión económica de grupos de atención prioritaria (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad) y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Visión:

Ser la entidad pública que ejerce la rectoría y ejecuta políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida con prioridad en la población de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos y aquellas que se encuentran en situación de pobreza, a fin de aportar a su movilidad Social y salida de la pobreza.

	INICIALES	
Elaborado por:	A.P.L.P.	CP32/5

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

ENTIDAD: Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA en la Ciudad de Macas.

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión delos CIBV MIES-INFA Macas, ayuda a que los empleados tengan definida la orientación que debe seguir.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la institución un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	5	0
2	¿La misión identifica el que hacer de la institución, cuyo propósito se identifica en los niños y niñas?	5	0
3	¿La misión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	1	4
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la entidad?	3	2
5	¿Contiene la misión elementos que distinguen a la entidad?	4	1
6	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la institución?	4	1
7	¿La alta dirección ha definido claramente el servicio de la entidad?	5	0
8	¿Existe congruencia entre el concepto del servicio y los demás factores estratégicos?	4	1
TOTALES Σ		✓31	9

FUENTE: Encuestas realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autora.

CONFIANZA: $\frac{31}{40}$

CONFIANZA: 78%

RIESGO: 22%

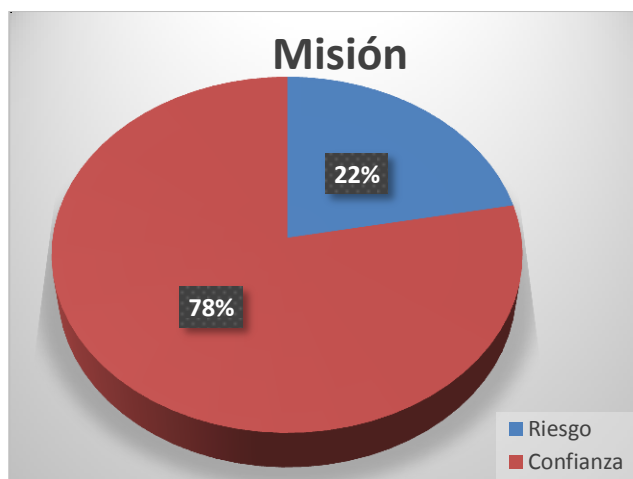
Σ = Sumatoria
 \checkmark = Revisado o verificado

	INICIALES	CP33/5
Elaborado por:	A.P.L.P.	

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

GRÁFICO No.6

RESULTADO ANÁLISIS DE LA MISIÓN



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras.

Al evaluar la misión concluimos que su planteamiento, aplicación y difusión, se encuentra en el 78% de confianza.

La misión los CIBV MIES-INFA Macas, posee un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la institución, estableciendo una directa orientación entre el personal y los beneficiarios, con el único fin de lograr su satisfacción y una buena atención.

A pesar que la misión se encuentre bien definida a su vez se evidencia que existe un 22% de riesgo que se obtuvo por la falta de difusión en su totalidad y de una manera más eficiente, y en algunos casos desconocimiento de la existencia de la misión. Por lo que se recomienda la aplicación de estrategias y canales de comunicación que permitan que el personal esté al tanto del objetivo principal de la entidad. **£**

£ Sustentado con evidencia

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

CP34/5		
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	14-04-2013

ENTIDAD: Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA en la Ciudad de Macas.

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la Visión delos CIBV MIES-INFA Macas, define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa una visión que define claramente lo que quiere ser a largo plazo?	5	0
2	¿La visión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	2	3
3	¿La visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?	4	1
4	¿La visión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la institución?	4	1
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	3	2
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales, son congruentes con el contenido de la visión?	4	1
7	¿La visión facilita la creación de una imagen mental?	4	1
8	¿El contenido de la visión, su difusión, y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarlo?	3	2
TOTALES		√29	11

FUENTE: Encuestas realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autora.

CONFIANZA: $\frac{29}{40}$

CONFIANZA: 73%

RIESGO: 27%

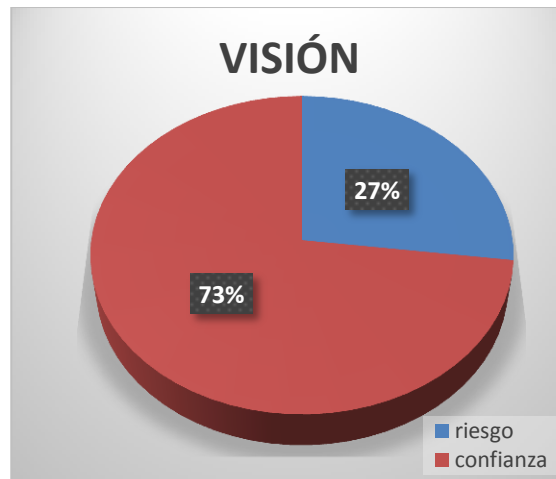
Σ = Sumatoria
√ = Revisado o verificado

	INICIALES	
Elaborado por:	A.P.L.P.	CP35/5

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

GRÁFICO No.7

RESULTADO ANÁLISIS DE LA VISIÓN



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras.

Al evaluar la visión concluimos que su planteamiento, aplicación y difusión, se encuentra en el 73% de confianza.

La visión está proporcionando un claro mensaje en cuanto a los beneficios que ofrece a los usuarios de los servicios sociales de la institución; se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos institucionales.

La visión se expresa en un lenguaje claro acorde con sus beneficiarios, la difusión es buena pero no la óptima ya que se podría difundirla de forma permanente en especial entre el personal.

A pesar que la visión se encuentre bien definida, se evidencia que existe un 27% de riesgo que se obtuvo por la falta de difusión en su totalidad y de una manera más eficiente, por lo cual debe existir una constante comunicación de la visión entre el personal de la institución, logrando que forme parte de la vida organizacional.¹

¹ Sustentado con evidencia

ÍNDICE

LEGAJO CORRIENTE Nº 1/1		
Elaborado por:	INIC A.P.L.P.	15-04-2013

**CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA EN LA CIUDAD DE
MACAS**

LEGAJO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE/ PLANIFICACIÓN	
Programa de Auditoría.	PA
Control Interno.	CI
Informe de Control Interno.	ICI
Orden de Trabajo.	OT
Memorando de Planificación	MP

PA_{1/1}

3.2.2. FASE II: Planificación Específica

PROGRAMA DE AUDITORÍA

**CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA
MACAS**
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en los Departamentos de los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en los Departamentos de los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS.
- Determinar si los recursos asignados alos Departamento están siendo utilizados de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo.	CI1/15	A.P.L.P.	25/04/2013
2	Evaluación de Hallazgos.	CI10/13	A.P.L.P.	03/05/2013
3	Informe de Control Interno.	ICI1/5	A.P.L.P.	15/05/2013
4	Realice una Orden de Trabajo	OT 1/1	A.P.L.P.	23/05/2013
5	Elabore el Plan Específico	MP1/3	A.P.L.P.	30/05/2013

	INICIALES	CI 1/13
Elaborado por:	A.P.L.P.	

3.2.2.1. Evaluación de Control Interno área Administrativa- Operativa

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: CIBV MIES-INFA MACAS
TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Gestión

N o	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	Se encuentran definidos: Misión Visión Objetivos	x		ϕ Rige la Planificación del MIES.
2	¿La operatividad en los servicios se realiza teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones?	x		ϕ No en todos los departamentos.
3	¿La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía con parámetros e indicadores de gestión?		x	ϕ No se encuentran formalizados en forma escrita.
4	¿Los servicios que se prestan actualmente en los CIBV MACAS se ejecutan cumpliendo los lineamientos establecidos por la administración en cuanto a planeación, organización, dirección y control?	x		ϕ Cada empleado tiene conocimiento de sus funciones que se les han comunicado pero no existen un manual.
5	¿El personal trabaja dando cumplimiento a las instrucciones y procedimientos actualizados en los diferentes manuales de instrucción?		x	ϕ No tienen manuales.
6	¿Existe una adecuada función de revisión y supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas?	x		ϕ La realiza el Responsable de cada CIBV sin que exista un departamento específico.
7	¿La entidad ha preparado un Plan de Acción para dar cumplimiento a los objetivos trazados?	x		La Planificación Estratégica está encaminada al logro de los objetivos
8	¿La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados?			Existe la Unidad de Comunicación Social.

Φ= Hallazgo

CI 2/13

**CIBV MIES-INFA MACAS
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ÁREA ADMINISTRATIVA**

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	Se encuentran definidos: Misión Visión Objetivos	10	10
2	¿La operatividad en los servicios se realiza teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones?	10	7
3	¿La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía con parámetros e indicadores de gestión?	10	4
4	¿Los servicios que se prestan actualmente en los CIBV MACAS se ejecutan cumplimiento los lineamientos establecidos por la administración en cuanto a planeación, organización, dirección y control?	10	9
5	¿El personal trabaja dando cumplimiento a las instrucciones y procedimientos actualizados en los diferentes manuales de instrucción?	10	0
6	¿Existe una adecuada función de revisión y supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas?	10	6
7	¿La entidad ha preparado un Plan de Acción para dar cumplimiento a los objetivos trazados?	10	10
8	¿La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados?	10	10

TOTAL		80	56

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

AREA: ADMINISTRATIVA

	INICIALES	CI 3/13
Elaborado por:	A.P.L.P.	

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{56}{80}$$

NIVEL DE CONFIANZA = 70%

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- CONFIANZA: Moderado
- RIESGO: Medio

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	26.04.2012

CI 4/13

3.2.2.2. Evaluación de Control Interno área Recursos Humanos

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: CIBV MIES-INFA MACAS

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Gestión

N o	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Existe un organigrama estructural?	x		
2	¿La institución cuenta con un manual, reglamento interno o un esquema formal y especializado referente al proceso y metodología de reclutamiento y selección de personal?		x	ϕ No poseen.
3	¿La institución cuenta con un manual de clasificación de puestos?	x		Sistema de la SENRES aplicado a todos los Organismos del Sector Público
4	¿Existe un programa de evaluación de competencias para todo el equipo de trabajo que señale un análisis de los conocimientos, capacidades, habilidades de ejecución de su labor que derive en la mejora continua?		X	ϕ No existe
5	¿La entidad retroalimenta de manera oportuna e individualmente con el fin de mejorar en las áreas de oportunidad encontradas en los monitoreo de calidad y en el desempeño de su actividad diaria?	X		
6	¿Existe un expediente individualizados por cada funcionario que labora en la entidad, que cubra su ciclo de vida desde las fuentes de reclutamiento, la solicitud inicial hasta la entrevista de salida?	x		ϕ Existe un expediente de personal pero desde su inicio en la institución
7	¿La institución cuenta con normas y políticas de capacitación?			ϕ No de manera formal
8	¿La institución cuenta con un manual de rotación del personal de manera técnica y planificada?	x		ϕ No poseen.
			x	

ϕ= Hallazgo

	INICIALES	CI 5/13
Elaborado por:	A.P.L.P.	

**CIBV MIES-INFA MACAS
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ÁREA RECURSOS HUMANOS**

N o	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Existe un organigrama estructural?	10	10
2	¿La institución cuenta con un manual, reglamento interno o un esquema formal y especializado referente al proceso y metodología de reclutamiento y selección de personal?	10	2
3	¿La institución cuenta con un manual de clasificación de puestos?	10	10
4	¿Existe un programa de evaluación de competencias para todo el equipo de trabajo que señale un análisis de los conocimientos, capacidades, habilidades de ejecución de su labor que derive en la mejora continua?	10	5
5	¿La entidad retroalimenta de manera oportuna e individualmente con el fin de mejorar en las áreas de oportunidad encontradas en los monitoreo de calidad y en el desempeño de su actividad diaria?	10	9
6	¿Existe un expediente individualizado por cada funcionario que labora en la entidad, que cubra su ciclo de vida desde las fuentes de reclutamiento, la solicitud inicial hasta la entrevista de salida?	10	7
7	¿La institución cuenta con normas y políticas de capacitación?	10	8
8	¿La institución cuenta con un manual de rotación del personal de manera técnica y planificada?	10	2
TOTAL		80	53

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

AREA: RECURSOS HUMANOS

	INICIALES	CI 6/13
Elaborado por:	A.P.L.P.	

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{53}{80}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 66,25\%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- CONFIANZA: Moderado
- RIESGO: Medio

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	26-04-2013

3.2.2.3. Evaluación de Control Interno Área: Atención de Cliente (Balcón de Servicios)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: CIBV MIES-INFA MACAS

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Gestión

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?	x		
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?		x	
3	¿Al iniciar su trabajo en la institución su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?	x		ϕ No en todos los casos
4	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del departamento?		x	ϕ Se desconoce
5	¿Existen estrategias específicas establecidas en el departamento de atención (Balcón de servicios)?		x	ϕ No existen
6	¿Se conoce información suficiente para dar a conocer al público?	x		
7	¿Se fijan límites de clientes a atender durante el día?		x	
8	¿Se valida la información del público antes de proceder a ejecutarse el servicio?	x		
9	¿Se realizan campañas de publicidad y promoción en sectores vulnerables?		x	
10	¿Se comprueba el nivel de satisfacción obtenido por parte del público luego de la prestación del servicio?	x		ϕ No directamente, ya que de esto se encarga el MIES

ϕ= Hallazgo

	INICIALES	FECHA
--	-----------	-------

CIBV MIES-INFA MACAS
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ÁREA ATENCIÓN AL CLIENTE (BALCÓN DE SERVICIOS)

N o	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?	10	8
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	10	3
3	¿Al iniciar su trabajo en la institución su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?	10	7
4	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del departamento?	10	6
5	¿Existen estrategias específicas establecidas en el departamento de atención (Balcón de servicios)?	10	2
6	¿Se conoce información suficiente para dar a conocer al público?	10	9
7	¿Se fijan límites de clientes a atender durante el día?	10	1
8	¿Se valida la información del público antes de proceder a ejecutarse el servicio?	10	9
9	¿Se realizan campañas de publicidad y promoción en sectores vulnerables?	10	8
10	¿Se comprueba el nivel de satisfacción obtenido por parte del público luego de la prestación del servicio?	10	8
TOTAL		100	61

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	08/04/2019
CI 9/13		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

ÁREA: ATENCIÓN AL CLIENTE (BALCÓN DE SERVICIOS)

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{61}{100}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 61\%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- CONFIANZA: Moderado
- RIESGO: Medio

	INICIALES	FECHA
--	------------------	--------------

3.2.2.4. Determinación de Hallazgos

a) GESTIÓN INSTITUCIONAL

La Planificación Estratégica puesta en práctica es la existente para el Ministerio de Inclusión Económica y Social, sin se haya determinado una en la cual se considere la realidad de los CIBV y en especial del sector en el que ellos funcionan. Es por esto que se ha determinado los siguientes hallazgos:

- a. Falta de objetivos que determinen el horizonte de los CIBV MIES-INFA Macas.
- b. Falta de indicadores estructurados formalmente que permitan evaluar los resultados y la gestión de los funcionarios de la institución.
- c. La entidad cuenta con un analista junior de seguimiento a la calidad de servicios, pero éste realiza sus funciones a nivel institucional, sin que exista un personal encargado para que realice la función del control de calidad de los servicios y atención en cada uno de los CIBVs.

SE RECOMIENDA:

- | | | |
|----------------|----------|------------|
| Elaborado por: | A.P.L.P. | 03-05-2013 |
|----------------|----------|------------|
- ✓ Elaborar el FODA, POA, PAC de los CIBV que son parte de la ciudad de Macas, los cuales son instrumentos importantes de planificación y socializarlos con los miembros de la institución.
 - ✓ Elaborar parámetros e indicadores que permitan medir la eficacia y eficiencia de la gestión administración de la institución.
 - ✓ Destinar un Analista de la Calidad de servicio y atención, sólo para revisar los casos de los CIBV de la ciudad de Macas.

CI 11/13

b) GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El mayor hallazgo en la gestión de talento humano tiene que ver con la falta de un apoyo a la estructura de la organización estructural, por medio de los manuales de funciones para el personal, por lo que:

- a. Falta de un Manual de Funciones que establezca la estructura de cada área o departamento, así como otorgar las funciones de todo el personal de la institución.
- b. Falta de establecimiento de niveles de autoridad en las respectivas áreas.
- c. No existe un programa que permita evaluar el desempeño de las funciones del personal, aunque si existe el Analista de Talento Humano.

SE RECOMIENDA:

- ✓ Elaborar el respectivo Manual de Funciones, para que los empleados encuentren en él un respaldo y guía del desarrollo de sus actividades.

- ✓ Establecer parámetros e indicadores generalizados que puedan ser utilizados por el Analista de Talento Humano y que permitan realizar evaluaciones imparciales de la gestión y desempeño del personal.

c) GESTIÓN DE PERSONAL

En la gestión del personal, es decir, desde el inicio del proceso de reclutamiento, hasta su contratación, desempeño, capacitación y promoción; la ausencia de manuales de procedimientos, la falta de políticas de valoración de puestos y de desempeño, así como de capacitación permanente, son los hallazgos principales, tenemos:

	INICIALES	CI 12/13
Elaborado por:	A.P.L.P.	03-05-2013

- a. No existen procedimientos de selección de personal formalmente establecidos en un manual de reclutamiento y selección, por lo que el proceso no es eficiente y libre de influencias.
- b. No existe un manual de clasificación de puestos específico para el funcionamiento de los CIBV, pues lo que se pone en práctica es lo que dispone la SENRES, que se aplica a todos los Organismos del sector Público.
- c. Falta de establecimiento de procedimientos para evaluación de competencias en la ejecución de las funciones de los empleados.
- d. Falta de información individual del personal en archivos que incluya información relevante a todo el ciclo de vida en la institución.
- e. No existen normas y políticas de capacitación del personal nuevo o del ya existente, para actualizar sus conocimientos.
- f. No existe un Reglamento Interno que de las pautas para el desenvolvimiento de las actividades del personal, así como la metodología a utilizar para la selección del personal, la evaluación y categorización de los puestos.

- g. Las funciones de los puestos se encuentran sujetos a las disposiciones de los jefes inmediatos, haciendo que no sean imparciales, y no vayan de acuerdo a las competencias inherentes a cada cargo.
- h. No existen objetivos planteados para cada departamento y los de la entidad no han sido difundidos de una forma adecuada.

SE RECOMIENDA:

Para la resolución de los hallazgos encontrados, se recomienda:

	INICIALES	
Elaborado por:	A.P.L.P.	CI 13/13

- ✓ Elaborar el Manual o Reglamento de Selección del Personal que establezca la metodología a los parámetros que se emplearán en el proceso, para asegurar el ingreso de talento humano competente que promueva retos y metas.
- ✓ Diseñar un Manual Clasificación de puestos, estableciendo estrategias de clasificación; realizar un análisis e identificación de los puestos de trabajo existentes y realizar su descripción, para lograr la clasificación por niveles.
- ✓ Establecer parámetros e indicadores que permitan medir la gestión institucional
- ✓ Establecer metas cuantificables para cada servidor de forma participativa, así como los métodos para la evaluación de competencias.
- ✓ Elaborar un archivo individual del personal que registre toda la información, es decir el historial desde el ingreso a la institución.
- ✓ Elaborar una Planificación de Capacitación con su respectivo cronograma, el cual permite demostrar la preocupación de la

institución por el desarrollo de sus empleados, para que estos se comprometan más y mejor con toda la organización.

- ✓ Elaborar el Reglamento Interno que comprenda a los CIBV de Macas.
- ✓ Elaborar el Manual de Funciones de Personal, en el que en base a las competencias inherentes a cada cargo, se establezca las funciones.
- ✓ Plantear los objetivos y metas departamentales que vayan en concordancia con la planificación estratégica institucional.

ICI 1/5

3.2.2.5. Informe de Control Interno

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	03-05-2013

Macas, 15 de mayo de 2013

Ing. Mayra Violeta Samaniego Tello

**DIRECTOR DE LOS CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-
INFA MACAS**

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, con esta oportunidad me permito informar que como parte de la Auditoría de Gestión se ha procedido a efectuar la evaluación del Sistema de Control Interno, de cuyo análisis se anotó las siguientes debilidades, por lo que en cada caso me permito efectuar las recomendaciones del caso a fin de minimizar riesgos inherentes a los hallazgos encontrados, los cuales presentamos a continuación:

a) Gestión Institucional

- Falta de objetivos que determinen el horizonte de los CIBV MIES-INFA Macas.
- Falta de indicadores estructurados formalmente que permitan evaluar los resultados y la gestión de los funcionarios de la institución.
- La entidad cuenta con un analista junior de seguimiento a la calidad de servicios, pero éste realiza sus funciones a nivel institucional, sin que exista un personal encargado para que realice la función del control de calidad de los servicios y atención en cada uno de los CIBV.

	INICIALES	
Elaborado por:	A.P.L.P.	ICI 2/5

Con el objeto de que se corrijan las deficiencias enumeradas, recomendamos lo siguiente:

- Elaborar el FODA, POA, PAC de los CIBV que son parte de la ciudad de Macas, los cuales son instrumentos importantes de planificación y socializarlos con los miembros de la institución.
- Elaborar parámetros e indicadores que permitan medir la eficacia y eficiencia de la gestión administración de la institución.
- Destinar un Analista de la Calidad de servicio y atención, sólo para revisar los casos de los CIBV de la ciudad de Macas.

b) Gestión de Talento Humano

El mayor hallazgo en la gestión de talento humano tiene que ver con la falta de un apoyo a la estructura de la organización estructural, por medio de los manuales de funciones para el personal, por lo que:

- Falta de un Manual de Funciones que establezca la estructura de cada área o departamento, así como otorgar las funciones de todo el personal de la institución.

- Falta de establecimiento de niveles de autoridad en las respectivas áreas.
- No existe un programa que permita evaluar el desempeño de las funciones del personal, aunque si existe el Analista de Talento Humano.

Con el objeto de que se corrijan las deficiencias enumeradas, recomendamos lo siguiente:

- Elaborar el respectivo Manual de Funciones, para que los empleados encuentren en él un respaldo y guía del desarrollo de sus actividades.

	INICIALES	ICI 3/5
Elaborado por:	A.P.L.P.	

- Establecer parámetros e indicadores generalizados que puedan ser utilizados por el Analista de Talento Humano y que permitan realizar evaluaciones imparciales de la gestión y desempeño del personal.

c) Gestión de Personal

En la gestión del personal, es decir, desde el inicio del proceso de reclutamiento, hasta su contratación, desempeño, capacitación y promoción; la ausencia de manuales de procedimientos, la falta de políticas de valoración de puestos y de desempeño, así como de capacitación permanente, son los hallazgos principales, tenemos:

- No existen procedimientos de selección de personal formalmente establecidos en un manual de reclutamiento y selección, por lo que el proceso no es eficiente y libre de influencias.
- No existe un manual de clasificación de puestos específico para el funcionamiento de los CIBV, pues lo que se pone en práctica es lo que dispone la SENRES, que se aplica a todos los Organismos del sector Público.

- Falta de establecimiento de procedimientos para evaluación de competencias en la ejecución de las funciones de los empleados.
- Falta de información individual del personal en archivos que incluya información relevante a todo el ciclo de vida en la institución.
- No existen normas y políticas de capacitación del personal nuevo o del ya existente, para actualizar sus conocimientos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	ICI 4/5

- No existe un Reglamento Interno que de las pautas para el desenvolvimiento de las actividades del personal, así como la metodología a utilizar para la selección del personal, la evaluación y categorización de los puestos.
- Las funciones de los puestos se encuentran sujetos a las disposiciones de los jefes inmediatos, haciendo que no sean imparciales, y no vayan de acuerdo a las competencias inherentes a cada cargo.
- No existen objetivos planteados para cada departamento y los de la entidad no han sido difundidos de una forma adecuada.

Para la resolución de los hallazgos encontrados, se recomienda:

- Elaborar el Manual o Reglamento de Selección del Personal que establezca la metodología a los parámetros que se emplearán en el proceso, para asegurar el ingreso de talento humano competente que promueva retos y metas.
- Diseñar un Manual Clasificación de puestos, estableciendo estrategias de clasificación; realizar un análisis e identificación de

los puestos de trabajo existentes y realizar su descripción, para lograr la clasificación por niveles.

- Establecer parámetros e indicadores que permitan medir la gestión institucional
- Establecer metas cuantificables para cada servidor de forma participativa, así como los métodos para la evaluación de competencias.
- Elaborar un archivo individual del personal que registre toda la información, es decir el historial desde el ingreso a la institución.

	INICIALES	ICI 5/5
Elaborado por:	A.P.L.P.	10-09-2019

- Elaborar una Planificación de Capacitación con su respectivo cronograma, el cual permite demostrar la preocupación de la institución por el desarrollo de sus empleados, para que estos se comprometan más y mejor con toda la organización.
- Elaborar el Reglamento Interno que comprenda a los CIBV de Macas.
- Elaborar el Manual de Funciones de Personal, en el que en base a las competencias inherentes a cada cargo, se establezca las funciones.
- Plantear los objetivos y metas departamentales que vayan en concordancia con la planificación estratégica institucional.

Atentamente,

Ana Palchisaca
Ligia Patiño
AUTORAS DE LA TESIS

3.2.2.6. Orden de Trabajo

	INICIALES	OT 1/1
Elaborado por:	A.P.L.P.	13-05-2013

FECHA: 23 de mayo de 2013

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión a CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS; sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborara el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referenciaciones, así como el Borrador del Informe.

Atentamente,

Ana Palchisaca

Ligia Patiño

AUTORAS DE LA TESIS

AUDITORÍA DE GESTIÓN

	INICIALES	MP 1/3
Elaborado por:	A.P.L.P.	23-05-2013

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS

3.2.2.7. Memorando de Planificación

1. REQUERIMIENTOS DE LA AUDITORÍA

- Memorando de antecedentes
- Informe final de auditoría

2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES

FECHA INICIAL

1) Inicio del trabajo de campo	20/03/2013
2) Finalización del trabajo de campo	27/09/2013
3) Presentación del informe	14/10/2013
4) Emisión del informe final de Auditoría	04/11/2013

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Autoras de la Tesis

Ana Palchisaca
Ligia Patiño

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

La Auditoría de Gestión se llevará a cabo en 34 semanas, distribuidas así:

FASE I Diagnóstico General	4 semanas
FASE II Planificación Específica	7 semanas
FASE III Ejecución de la Auditoría	15 semanas

FASE IV Comunicación de Resultados	1 semana
------------------------------------	----------

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	MP 2/3

5. RECURSOS FINANCIEROS

- Materiales
- Pasajes

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

a. Componentes escogidos para la fase de la ejecución

La auditoría de Gestión analizará el componente del Departamento de Desarrollo Infantil delos CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS.

b. Enfoque de Auditoría

Auditoría de Gestión orientada hacia la Gestión de Operación y resultados, en la atención de los niños de los CIBV.

c. Objetivos:

Objetivo General

Generar una Auditoría de Gestión a CIBV MIES-INFA MACAS para que se pueda medir la eficiencia y eficacia del talento humano correspondiente al período 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2011.

Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico a los CIBV MIES-INFA MACAS mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno, de los CIBV MIES-INFA MACAS
- Emplear indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, eficacia.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

MP 3/3

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	30-05-2013

d. Alcance

La Auditoría de Gestión practicada a los CIBV MIES-INFAMACAS, comprende el período del ejercicio económico del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2011.

e. Indicadores de Gestión

Para la aplicación de la auditoría de Gestión se empleara indicadores de economía, eficiencia, eficacia, permitiéndonos tener un conocimiento amplio de la situación actual de la institución.

Atentamente,

Ana Palchisaca

Ligia Patiño

AUTORAS DE LA TESIS

	INIC	
Elaborado por:	A.P.L	LEGAJO CORRIENTE Nº 1/1

ÍNDICE

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA EN LA CIUDAD DE MACAS

UNIDAD DE LA NIÑEZ

LEGAJO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE/ EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	
Programa de Auditoría.	PA

Identificación de Procesos.	IP
Encuestas.	E
Indicadores de Gestión.	IG
Indicadores Financieros.	IF

PA_{1/1}

3.2.3. FASE III: Ejecución de la Auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA

**CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA
MACAS
Auditoría de Gestión
Ejecución de Trabajo
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados a los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados a la entidad.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de los beneficiarios de los servicios de la institución.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de Procesos, y elaboración de flujo	IP 1/6	A.P.L.P.	15/06/2013

	gramas.			
2	Elaboración y aplicación de encuestas al Clientes.	E 1/7	A.P.L.P.	18/06/2013
3	Indicadores de Gestión	IG 1/2	A.P.L.P.	15/07/2013
4	Indicadores Financiero.	IF 1/1	A.P.L.P.	30/07/2013

	INICIALES	
Elaborado por:	A.P.L.P.	IP1/6

3.2.3.1. Identificación de Procesos Existentes

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos que se llevan a cabo para obtener un resultado. Toda organización desarrolla sus actividades cotidianas en base a procesos.

De acuerdo al objeto social de la institución se han identificado los siguientes procesos en los CIBV de Macas:

1. Cuidado y Atención de Niños de 0 a 5 años
2. Alimentación saludable
3. Estimulación temprana y Educación Inicial.
4. Acciones de Salud Preventiva

	INICIALES	
Elaborado por:	A.P.L.P.	IP2/6

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Cuidado y Atención de Niños

1. OBJETIVO

Brindar una atención de calidad a las niñas y niños de 0 a 5 años de edad cuyas familias se encuentran en condiciones de pobreza y extrema pobreza o en situaciones de riesgo y vulnerabilidad, con la responsabilidad de la familia, la corresponsabilidad de la comunidad y el Estado.

2. RESPONSABLES

- MIES
- Dirección Distrital MIES – MACAS
- Departamento de Desarrollo Infantil
- Coordinación del Centro Infantil
- Promotoras
- Familia

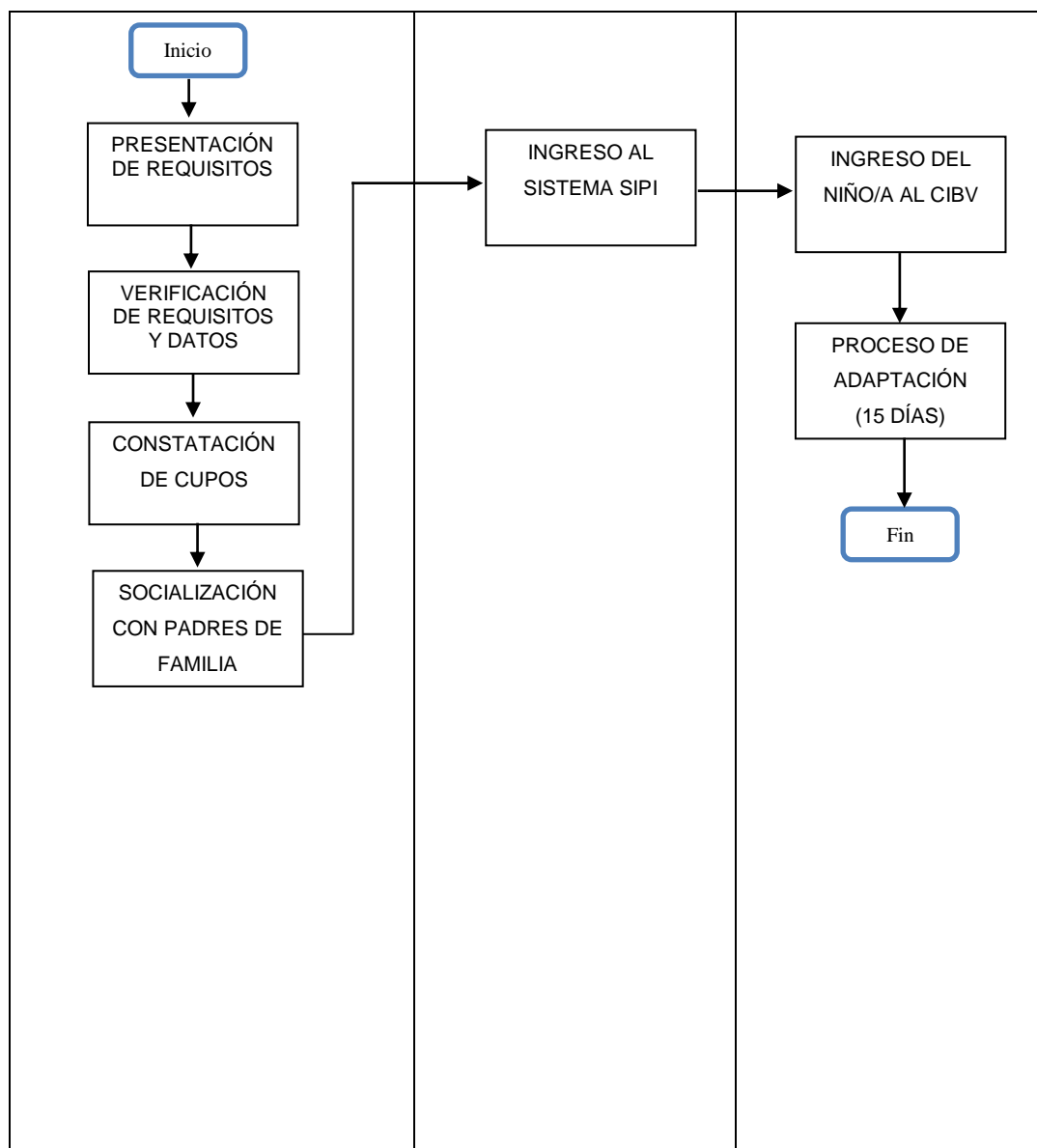
3. REQUISITOS

- Asistir a las reuniones de información (Anexo 2)
- Expediente con datos básicos de la niña/ niño y la familia.
- Copia de la cédula de identidad de la niña o niño
- Copia de la partida de nacimiento o del documento de nacido vivo
- Copia actualizada del carné de salud
- Copia de cédula de ciudadanía del representante de la niña o niño
- Acta de compromiso con la Familia (Anexo 3)

PROCESO:

	INICIALES	IP3/6
Elaborado por:	A.P.L.P.	15-06-2013

Cuidado y Atención de Niños		
CORDINACIÓN	INFORMÁTICA	PROMOTORAS



	INICIALES	
Elaborado por:	A.P.L.P.	IP4/6

PROCEDIMIENTO 1: Alimentación Saludable

1. OBJETIVO

Garantizar el cumplimiento del 70% de las recomendaciones nutricionales

diarias a través de la asistencia alimentaria con 4 tiempos de comida a las niñas y niños que asistencia los CIBV considerando su estado nutricional, estado fisiológico y edad.

2. RESPONSABLES

- MIES
- Dirección Distrital MIES – MACAS
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago
- CEFAS
- Distribuidora de Víveres
- Coordinación del CIBV
- Promotoras de alimentación

3. REQUISITOS

- Niños/as inscritos en el CIBV

4. PROCESO

- a. El MIES entrega el presupuesto del 89%
- b. El GADPMS entrega el presupuesto del 11%
- c. El CEFA recibe el presupuesto y busca a los Distribuidores de los víveres.
- d. Los distribuidores de los víveres los entregan a los CIBV
- e. La promotora de alimentación se encarga de prepararlos y brindárselos a los niños/as.

	INICIALES	
Elaborado por:	A.P.L.P.	IP5/6

PROCEDIMIENTO 2: Estimulación Temprana y Educación Inicial

1. OBJETIVO

Lograr el máximo desarrollo integral posible en las niñas y niños de 0 a 5 años

de edad mediante procesos socioeducativos de calidad, teniendo en cuenta la diversidad cultural, la equidad de género e inclusión, así como las necesidades educativas especiales.

2. RESPONSABLES

- MIES
- Dirección Distrital MIES – MACAS
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago
- CEFAS
- Coordinación del CIBV
- Promotoras
- Familias

3. REQUISITOS

- Niños/as inscritos en el CIBV

4. PROCESO

- a. El MIES entrega el presupuesto del 89%
- b. El GADPMS entrega el presupuesto del 11%
- c. El CEFA contrata las promotoras
- d. En los CIBV se realiza el servicio de educación

PROCEDIMIENTO 3: Acciones de Salud Preventiva

		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b style="color: red;">IP6/6</div>	
	INICIALES		
Elaborado por:	A.P.L.P.	15-06-2013	

1. OBJETIVO

Garantizar el cumplimiento de las acciones de atención primaria de salud a niñas y niños de 0 a 5 años de edad según la normativa de atención a la niñez en coordinación con las unidades operativas del Ministerio de Salud Pública MSP.

2. RESPONSABLES

- MIES
- Ministerio de Salud Pública
- Coordinación del CIBV
- Promotoras
- Familias

3. REQUISITOS

- Niños/as inscritos en el CIBV
- Carnet de vacunación.

5. PROCESO

- e. El CIBV solicita la atención al Centro de Salud
- f. El Centro de Salud planifica la visita al CIBV
- g. Luego de la coordinación entre Centro de Salud y el CIBV se realiza la visita.
- h. Control de niño sano y odontológico.
- i. Entrega de la medicina por parte del Centro de Salud

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	E1/6

3.2.3.2. Identificación de debilidades y alternativas de mejoras

Encuesta aplicada a Padres de Familia de los CIBV-Macas

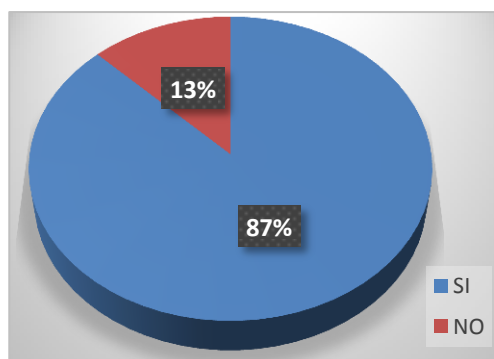
Encuesta aplicada a Clientes. (ANEXO 1)

1. ¿Contó usted con la información necesaria para poder acceder a los servicios del CIBV?

CUADRO No. 18
PREGUNTA UNO

PREGUNTA	FRECUENCIA	%
SI	35	88%
NO	5	13%
TOTAL	40	100%

GRÁFICO No. 8
PREGUNTA UNO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño

ANÁLISIS:

Con esta pregunta se puede demostrar que el 87% de los padres de familia encuestados contaron con la información necesaria para acceder a los servicios del CIBV, mientras que el 13% de ellos creen que la información con la que contaron no fue suficiente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	18-06-2013

E2/6

CONCLUSIÓN:

Al concluir con la encuesta podemos determinar que no todos los padres de familia se sienten conformes con la información recibida de parte del personal de los CIBV de los servicios que prestan. **£**

RECOMENDACIÓN:

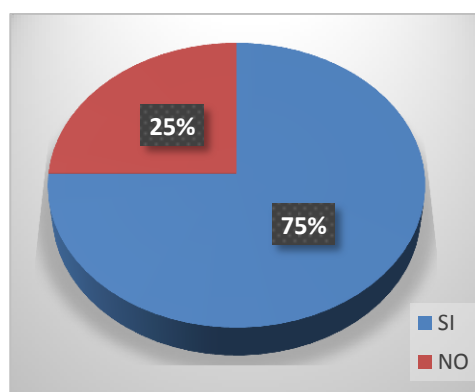
Se recomienda capacitar a las coordinadoras de los CIBV, en cuanto a las características de los servicios que ofertan los CIBV, para poder brindar una atención de calidad e información suficiente.

2. ¿Cree usted que las promotoras que cuidan a su hija/o se encuentran capacitadas para hacerlo?

CUADRO No. 19
PREGUNTA DOS

PREGUNTA	FRECUENCIA	%
SI	30	75%
NO	10	25%
TOTAL	40	100%

GRÁFICO No. 9
PREGUNTA DOS



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño

£= Sustentado con evidencia

ANÁLISIS:

En esta pregunta se puede evidenciar que el 75% de los padres de familia consideran que las promotoras encargadas del cuidado de sus hijos se encuentran capacitadas para hacerlo y realizan su trabajo de forma eficiente,

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	18-06-2013

E3/6

mientras que el 25% consideran que no se encuentran capacitadas no cuidan eficientemente a los niños que son parte del CIBV.

CONCLUSION:

Podemos concluir a partir de las respuestas a esta pregunta que las promotoras no se encuentran capacitadas adecuadamente. £

RECOMENDACIÓN:

Siendo el objeto social principal de la institución el del cuidado y atención de niños/as en edad de 0 a 5 años, se recomienda al departamento de Talento Humano realizar un cronograma de capacitación para adiestrar a las promotoras en el cuidado de los niños/as.

3. ¿Califique en el siguiente rango, la atención que recibe su hijo/a?

CUADRO No. 20
PREGUNTA TRES

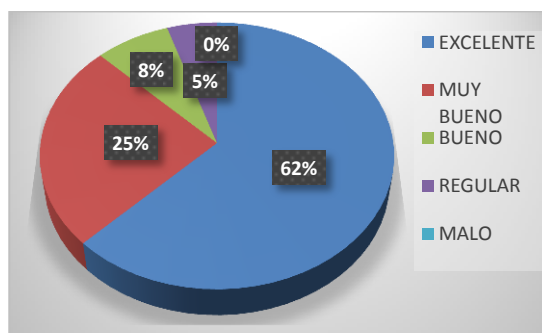
PREGUNTA	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	25	63%
MUY BUENO	10	25%
BUENO	3	8%
REGULAR	2	5%
MALO	0	0%
TOTAL	40	100%

£= Sustentado con evidencia

GRÁFICO No. 10

PREGUNTA TRES

	INICIALES	E4/6
Elaborado por:	A.P.L.P.	18-06-2013



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño

ANÁLISIS:

De esta pregunta se puede determinar que el 62% de los padres de familia consideran que la atención a los niños/as es excelente, el 25% de ellos que la atención es muy buena, el 8% que es buena, mientras que el 5% consideran que la atención es regular.

CONCLUSION:

Aunque la mayoría de los padres de familia consideran que la atención brindada a los niños/as es excelente, todavía existe un alto porcentaje de insatisfacción por parte de los beneficiarios de los CIBV.£

RECOMENDACIÓN:

Es importante realizar un análisis intensivo acerca de las necesidades insatisfechas por parte de los beneficiarios, para poder determinar las soluciones de ellas, recomendamos realizar una encuesta acerca de los servicios y las necesidades que existen sobre ellos, que salga de los padres de familia las propuestas para mejorarlos, ya que ellos son los beneficiarios directos de los servicios de los CIVB.

£= Sustentado con evidencia

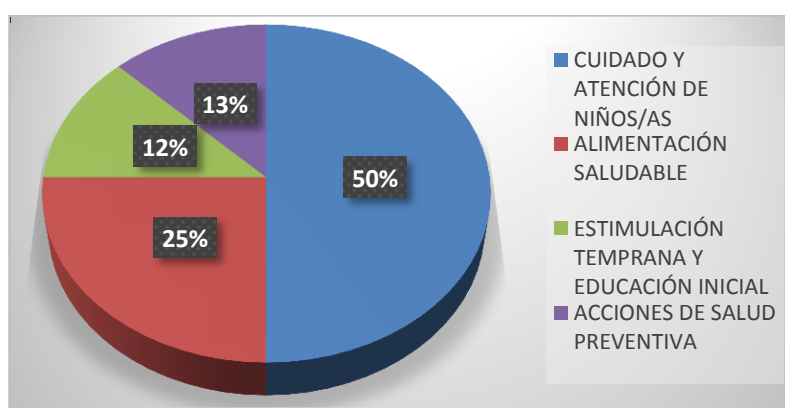
Elaborado por:	INICIALES	
	A.P.L.P.	E5/6

4. ¿Cuál de todos los servicios que brinda el CIBV cree usted que es el de mayor calidad?

CUADRO No. 21
PREGUNTA CUATRO

PREGUNTA	FRECUENCIA	%
CUIDADO Y ATENCIÓN DE NIÑOS/AS	20	50%
ALIMENTACIÓN SALUDABLE	10	25%
ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y EDUCACIÓN INICIAL	5	13%
ACCIONES DE SALUD PREVENTIVA	5	13%
TOTAL	40	100%

GRÁFICO No. 11
PREGUNTA CUATRO



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño

ANÁLISIS:

De la encuesta realizada se puede determinar que el servicio de mayor calidad es el de cuidado y atención de niños/as con el 50%, mientras que el servicio de alimentación saludable se encuentra en segundo lugar con el 25%, mientras que acciones de salud preventiva fue valorado como el tercer lugar en calidad con el 13%, y finalmente el cuarto lugar en calidad según la encuesta es para el servicio de estimulación temprana y educación inicial con el 12%.

E6/6

CONCLUSIÓN:

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	18-06-2013

Concluimos que existe desigualdad en la calidad de los servicios que otorgan los CIBV de Macas, y que estos deberían asegurar a los padres de familia que son

dados a sus hijos con un máximo de calidad, todos en conjunto, ya que, aunque sean servicios separados forman en sí una unidad de servicios que logra el cuidado integral de los niños. £

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la Coordinación de los Centros realizar un Plan de Estrategias en el que se analice alternativas para mejorar cada servicio otorgados a los niños en los CIBV, estrategias que basadas en las necesidades de los niños/as logren el objetivo central de los centros, el desarrollo integral.

£= Sustentado con evidencia

3.2.3.3. Indicadores de Gestión

IG1/2		
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	18-06-2013

CUADRO No. 22

INDICADOR: GASTO CONTRATACIÓN DE PERSONAL

INDICADOR	Gasto Contratación de Personal
PROCESO	Talento Humano
RESPONSABLE	Analista Junior de Talento Humano
OBJETIVO	Medir el gasto promedio invertido en el proceso de contratación por cada vacante.
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{Total Gastos de proceso de reclutamiento}}{\text{No. de vacantes}}$
META DEL INDICADOR	Máximo el 100% del presupuesto, mínimo el 60%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Al finalizar cada proceso de reclutamiento

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño

CUADRO No. 23

INDICADOR: CONTRATACIÓN DE PERSONAL EJECUTADO

INDICADOR	Contratación de Personal Ejecutado
PROCESO	Talento Humano
RESPONSABLE	Analista Junior de Talento Humano
OBJETIVO	Medir el uso de recursos invertidos en el proceso de contratación.
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{No. de candidatos seleccionados}}{\text{Total de candidatos examinados}}$
META DEL INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Al finalizar cada proceso de selección

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	15-07-2013

CUADRO No. 24
INDICADOR: ATENCIÓN AL CLIENTE

INDICADOR	Atención al Cliente
PROCESO	Talento Humano
RESPONSABLE	Analista Junior de Talento Humano
OBJETIVO	Medir la satisfacción de los beneficiarios de los servicios
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{No. de quejas}}{\text{Total de beneficiarios de los servicios}}$
META DEL INDICADOR	90%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensualmente

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño

CUADRO No. 25
INDICADOR: HORAS TRABAJADAS

INDICADOR	Horas trabajadas
PROCESO	Talento Humano
RESPONSABLE	Analista Junior de Talento Humano
OBJETIVO	Medir el número de horas trabajadas
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{No. horas hombre trabajadas}}{\text{Total de trabajadores}}$
META DEL INDICADOR	8 horas diarias
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensualmente

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	15-07-2013

3.2.3.4. Indicadores Financieros

CUADRO No. 26
INDICADOR: INGRESO POR NIÑO/A

INDICADOR	INGRESO POR NIÑO/A
PROCESO	Coordinación
RESPONSABLE	Coordinadora de cada CIBV
OBJETIVO	Medir el ingreso mensual recibido por porte de los padres de familia
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{Total ingresos mensuales}}{\text{No. de padres de familia}}$
META DEL INDICADOR	90%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensualmente

Elaborado por: Ana Palchisaca y Ligia Patiño

CUADRO No. 27
INDICADOR: USO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PROPIOS

INDICADOR	USO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PROPIOS
PROCESO	Coordinación
RESPONSABLE	Coordinadora de cada CIBV
OBJETIVO	Medir el uso de los recursos financieros propios
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{Total gastos mensuales}}{\text{Total ingresos mensuales}}$
META DEL INDICADOR	90%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensualmente

3.2.4. FASE IV: Comunicación de Resultados

PROGRAMA DE AUDITORÍA

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS Auditoría de Gestión Comunicación de Resultados Programa de Auditoría
--

OBJETIVOS:

- Emitir el informe de auditoría con las conclusiones y recomendaciones.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión		A.P.L.P.	04/11/2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.P.L.P.	04-11-2013

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS CENTROS
INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA EN LA CIUDAD
DE MACAS, DEL PERÍODO 01 DE ENERO DE 2010 AL 31
DE DICIEMBRE DE 2011.**

Riobamba, 04 de Noviembre de 2013.

Ing. Mayra Violeta Samaniego Tello

**DIRECTOR DE LOS CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA
MACAS**

Presente.-

De mi consideración.

Se ha revisado la Gestión de los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS por el período comprendido entre el 1 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2011.

El trabajo se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las Normas Ecuatorianas de Auditoría.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión se presentan en el siguiente informe adjunto.

Esperamos haber satisfecho sus necesidades y que los comentarios y recomendaciones planteados sirvan para el desarrollo del departamento evaluado.

Atentamente,

Ana Palchisaca

Ligia Patiño
AUTORAS DE LA TESIS

3.2.4.1. Informe de Auditoría de Gestión

CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS

Ing. Mayra Violeta Samaniego Tello
**DIRECTOR DE LOS CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA
MACAS**

De mi consideración:

Se ha efectuado la auditoría de Gestión a los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS, con fecha del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre del 2011. Estos procesos son de responsabilidad de la dirección y coordinación de los centros. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión acerca de la administración realizada en los CIBV de Macas basados en nuestra auditoría.

Se ha realizado la Auditoría de Gestión con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas Normas requieren que la auditoría se planifique y ejecute la auditoría para obtener una seguridad razonable que la información, documentación y actividades examinadas están libres de errores de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa. Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuado con base en nuestra auditoría.

Se analizó a los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS, mediante cuestionarios, observación y entrevistas con el personal, revisión y evaluación de documentos y actividades seleccionadas.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO

La Auditoría de Gestión a los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS, periodo 01 de enero de 2010 al 31 diciembre 2011 se realizó para emitir una opinión razonable en cuanto a la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, calidad en la prestación de los servicios y en el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de normativa interna.

OBJETIVOS

- Efectuar un diagnóstico a los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno, de los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS.
- Emplear indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, y calidad.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión practicada a los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS, comprende el período del ejercicio económico del 01

de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2011 correspondiente a la Dirección de la Ing. Mayra Violeta Samaniego Tello.

ENFOQUE

La Auditoría de Gestión está orientada a los CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR MIES-INFA MACAS para determinar el cumplimiento de la normativa vigente, eficacia en el logro de objetivos, eficiencia, economía, en el uso de los recursos y calidad en la prestación de servicios.

COMPONENTES AUDITADOS

El componente a ser evaluado es la UNIDAD DE LA NIÑEZ.

INDICADORES UTILIZADOS

Durante la ejecución de la auditoria se aplicaron los indicadores de Gestión.

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) renueva en su estructura para mejorar la aplicación de las políticas sociales. Con este objetivo, el presidente de la República, Rafael Correa firmó el Decreto Ejecutivo Nro. 1 356, mediante el cual dispuso la reestructuración institucional

El nuevo Ministerio parte de la visión del buen vivir y el desarrollo centrado en las personas, y exhibe las siguientes transformaciones:

1. Considerar el bienestar y el buen vivir como un bien público, cuyo acceso está garantizado por la ciudadanía y clasificado por la diversidad propia de la población y sus necesidades específicas.
2. El Estado se enfoca prioritariamente en generar oportunidades para todos en equidad, atiende directamente a la población con mayores necesidades y promueve su acceso autónomo en el futuro.
3. El nuevo es un modelo que considera la estructura distributiva como parte del patrón de desarrollo económico, propone la equidad como eje de la economía y al sistema económico en función de la equidad. En el modelo neoliberal la política social compensatoria había servido para amortiguar las consecuencias de la política económica y el ámbito de “lo social” se había asociado a la pobreza.

4. Recuperar el Estado como actor articulador, impulsador, rector y referente ético de las acciones públicas.

5. La corresponsabilidad es una participación que exige derechos pero también toma a cargo la vida de los beneficiarios, la de su familia y sus potencialidades. La corresponsabilidad es equidad entre hombres y mujeres, entre la economía monetaria y la economía del cuidado.

Visión:

Ser la entidad pública que ejerce la rectoría y ejecuta políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida con prioridad en la población de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos y aquellas que se encuentran en situación de pobreza, a fin de aportar a su movilidad Social y salida de la pobreza.

Misión:

Establecer y ejecutar políticas, regulaciones, estrategias, programas y servicios para la atención durante el ciclo de vida, protección especial, aseguramiento universal no contributivo, movilidad Social e inclusión económica de grupos de atención prioritaria (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad) y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico No. 1: Recuperación del Rol Rector. El Ministerio de Inclusión Económica y Social busca recuperar su rol rector en la formulación de políticas públicas, excelencia de servicios y nueva institucionalidad mediante la depuración y especialización de las competencias propias en los ámbitos de su competencia.

Objetivo Estratégico No. 2: Consolidación de la estructura del MIES. Unificar en una sola estructura con dos grandes campos de acción: la inclusión social y el aseguramiento, instancias que se conforman de las atribuciones anteriores del MIES, más las atribuciones del Instituto Nacional del Niño y la Familia (INFA) y el Programa de Protección Social (PPS).

Objetivo Estratégico No. 3: Desconcentración. La desconcentración es un mecanismo de re-distribución del poder y democratización de la sociedad que se fundamenta en un nuevo modelo de Estado cimentado en la recuperación de su capacidad de rectoría, regulación, control, coordinación y se reafirma el rol de la re-distribución, dentro de un proceso de racionalización de la administración pública con clara división de competencias.

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

a) Gestión Institucional

Las consecuencias de que los CIBV no cuenten con una estructura y planificación estratégica establecida sólo para su funcionamiento, y al contrario apliquen o se rijan por la planificación estratégica de su institución directora como lo es el MIES, pues son las siguientes:

- 1) Falta de objetivos que determinen el horizonte de los CIBV MIES-INFA Macas.
- 2) Falta de indicadores estructurados formalmente que permitan evaluar los resultados y la gestión de los funcionarios de la institución.
- 3) La entidad cuenta con un analista junior de seguimiento a la calidad de servicios, pero éste realiza sus funciones a nivel institucional, sin que exista un personal encargado para que realice la función del control de calidad de los servicios y atención en cada uno de los CIBV.

Para lograr la corrección y rectificación de los hallazgos encontrados con anterioridad, recomendamos lo siguiente:

- 1) Elaborar el FODA, POA, PAC de los CIBV que son parte de la ciudad de Macas, los cuales son instrumentos importantes de planificación y socializarlos con los miembros de la institución.
- 2) Elaborar parámetros e indicadores que permitan medir la eficacia y eficiencia de la gestión administración de la institución y la calidad de atención a los beneficiarios.
- 3) Destinar un Analista de la Calidad de servicio y atención, sólo para revisar los casos de los CIBV de la ciudad de Macas.

b) Gestión de Talento Humano

El mayor hallazgo en la gestión de talento humano tiene que ver con la falta de un apoyo a la estructura de la organización estructural, por medio de los manuales de funciones para el personal, por lo que:

- 1) Falta de un Manual de Funciones que establezca la estructura de cada área o departamento, así como otorgar las funciones de todo el personal de la institución.
- 2) Falta de establecimiento de niveles de autoridad en las respectivas áreas.
- 3) No existe un programa que permita evaluar el desempeño de las funciones del personal, aunque si existe el Analista de Talento Humano.

Con el objeto de que se corrijan las deficiencias enumeradas, recomendamos lo siguiente:

- 1) Elaborar el respectivo Manual de Funciones, para que los empleados encuentren en él un respaldo y guía del desarrollo de sus actividades.

- 2) Establecer parámetros e indicadores generalizados que puedan ser utilizados por el Analista de Talento Humano y que permitan realizar evaluaciones imparciales de la gestión y desempeño del personal.

c) Gestión de Personal

En la gestión del personal, es decir, desde el inicio del proceso de reclutamiento, hasta su contratación, desempeño, capacitación y promoción; la ausencia de manuales de procedimientos, la falta de políticas de valoración de puestos y de desempeño, así como de capacitación permanente, son los hallazgos principales, tenemos:

- 1) No existen procedimientos de selección de personal formalmente establecidos en un manual de reclutamiento y selección, por lo que el proceso no es eficiente y libre de influencias.
- 2) No existe un manual de clasificación de puestos específico para el funcionamiento de los CIBV, pues lo que se pone en práctica es lo que dispone la SENRES, que se aplica a todos los Organismos del sector Público.
- 3) Falta de establecimiento de procedimientos para evaluación de competencias en la ejecución de las funciones de los empleados.
- 4) Falta de información individual del personal en archivos que incluya información relevante a todo el ciclo de vida en la institución.
- 5) No existen normas y políticas de capacitación del personal nuevo o del ya existente, para actualizar sus conocimientos.
- 6) No existe un Reglamento Interno que de las pautas para el desenvolvimiento de las actividades del personal, así como la metodología a utilizar para la selección del personal, la evaluación y categorización de los puestos.

- 7) Las funciones de los puestos se encuentran sujetos a las disposiciones de los jefes inmediatos, haciendo que no sean imparciales, y no vayan de acuerdo a las competencias inherentes a cada cargo.
- 8) No existen objetivos planteados para cada departamento y los de la entidad no han sido difundidos de una forma adecuada.

Para la resolución de los hallazgos encontrados, se recomienda:

- 1) Elaborar el Manual o Reglamento de Selección del Personal que establezca la metodología a los parámetros que se emplearán en el proceso, para asegurar el ingreso de talento humano competente que promueva retos y metas.
- 2) Diseñar un Manual Clasificación de puestos, estableciendo estrategias de clasificación; realizar un análisis e identificación de los puestos de trabajo existentes y realizar su descripción, para lograr la clasificación por niveles.
- 3) Establecer parámetros e indicadores que permitan medir la gestión institucional
- 4) Establecer metas cuantificables para cada servidor de forma participativa, así como los métodos para la evaluación de competencias.
- 5) Elaborar un archivo individual del personal que registre toda la información, es decir el historial desde el ingreso a la institución.
- 6) Elaborar una Planificación de Capacitación con su respectivo cronograma, el cual permite demostrar la preocupación de la institución por el desarrollo de sus empleados, para que estos se comprometan más y mejor con toda la organización.
- 7) Elaborar el Reglamento Interno que comprenda a los CIBV de Macas.
- 8) Elaborar el Manual de Funciones de Personal, en el que en base a las competencias inherentes a cada cargo, se establezca las funciones.

- 9) Plantear los objetivos y metas departamentales que vayan en concordancia con la planificación estratégica institucional.

d) Satisfacción del Cliente (Beneficiarios)

Los hallazgos encontrados en base a la encuesta realizada fueron los siguientes:

- 1) Se determinó que no todos los padres de familia se sienten conformes con la información recibida de parte del personal de los CIBV de los servicios que prestan.
- 2) Las promotoras no se encuentran capacitadas adecuadamente, y esta situación es preocupante, ya que ellas son las encargadas directas de brindar la atención y cuidado a los niños/as, el cual es el objeto principal de los CIBV.
- 3) Aunque la mayoría de los padres de familia consideran que la atención brindada a los niños/as es excelente, todavía existe un alto porcentaje de insatisfacción por parte de los beneficiarios de los CIBV.
- 4) Concluimos que existe desigualdad en la calidad de los servicios que otorgan los CIBV de Macas, y que estos deberían asegurar a los padres de familia que son dados a sus hijos con un máximo de calidad, todos en conjunto, ya que, aunque sean servicios separados forman en sí una unidad de servicios que logra el cuidado integral de los niños.

Para poder dar solución a los hallazgos encontrados, recomendamos lo siguiente:

- 1) Se recomienda capacitar a las coordinadoras de los CIBV, en cuanto a las características de los servicios que ofertan los CIBV, para poder brindar una atención de calidad e información suficiente.
- 2) Siendo el objeto social principal de la institución el del cuidado y atención de niños/as en edad de 0 a 5 años, se recomienda al departamento de Talento Humano realizar un cronograma de capacitación para adiestrar a las promotoras en el cuidado de los niños/as.
- 3) Es importante realizar un análisis intensivo acerca de las necesidades insatisfechas por parte de los beneficiarios, para poder determinar las soluciones de ellas, recomendamos realizar una encuesta acerca de los servicios y las necesidades que existen sobre ellos, que salga de los padres de familia las propuestas para mejorarlos, ya que ellos son los beneficiarios directos de los servicios de los CIVB.
- 4) Se recomienda a la Coordinación de los Centros realizar un Plan de Estrategias en el que se analice alternativas para mejorar cada servicio otorgados a los niños en los CIBV, estrategias que basadas en las necesidades de los niños/as logren el objetivo central de los centros, el desarrollo integral.

INDICADORES DE GESTIÓN:

INDICADOR	Gasto Contratación de Personal
PROCESO	Talento Humano
RESPONSABLE	Analista Junior de Talento Humano
OBJETIVO	Medir el gasto promedio invertido en el proceso de contratación por cada vacante.
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{Total Gastos de proceso de reclutamiento}}{\text{No. de vacantes}}$
META DEL INDICADOR	Máximo el 100% del presupuesto, mínimo el 60%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Al finalizar cada proceso de reclutamiento

INDICADOR	Contratación de Personal Ejecutado
PROCESO	Talento Humano
RESPONSABLE	Analista Junior de Talento Humano
OBJETIVO	Medir el uso de recursos invertidos en el proceso de contratación.
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{No. de candidatos seleccionados}}{\text{Total de candidatos examinados}}$
META DEL INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Al finalizar cada proceso de selección

INDICADOR	Atención al Cliente
PROCESO	Talento Humano
RESPONSABLE	Analista Junior de Talento Humano
OBJETIVO	Medir la satisfacción de los beneficiarios de los servicios
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{No. de quejas}}{\text{Total de beneficiarios de los servicios}}$
META DEL INDICADOR	90%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensualmente

INDICADOR	Horas trabajadas
PROCESO	Talento Humano
RESPONSABLE	Analista Junior de Talento Humano
OBJETIVO	Medir el número de horas trabajadas
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{No. horas hombre trabajadas}}{\text{Total de trabajadores}}$
META DEL INDICADOR	8 horas diarias
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensualmente

INDICADORES FINANCIEROS:

INDICADOR	INGRESO POR NIÑO/A
PROCESO	Coordinación
RESPONSABLE	Coordinadora de cada CIBV
OBJETIVO	Medir el ingreso mensual recibido por porte de los padres de familia
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{Total ingresos mensuales}}{\text{No. de padres de familia}}$

META DEL INDICADOR	90%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensualmente

INDICADOR	USO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PROPIOS
PROCESO	Coordinación
RESPONSABLE	Coordinadora de cada CIBV
OBJETIVO	Medir el uso de los recursos financieros propios
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{Total gastos mensuales}}{\text{Total ingresos mensuales}}$
META DEL INDICADOR	90%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensualmente

Macas, 04 de Noviembre de 2013

Atentamente,

Ana Palchisaca
Ligia Patiño
AUTORAS DE LA TESIS




CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- El presente trabajo de investigación, aplicado a los CIBV MIES-INFA Macas, ha sido sustentado con la información teórica, que permitió una comprensión más precisa y la aplicación adecuada de la auditoría de gestión.
- Los Centros Infantiles de Buen Vivir de la Ciudad de Macas, forman parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social, los cuales son centros que persiguen el desarrollo integral de niños y niñas en la edad de 0 a 5 años, y su objeto principal es brindar cuidado y atención a los niños sin ningún fin de lucro; sin embargo a pesar de su finalidad social, es importante realizar una evaluación a su desempeño y gestión, para poder lograr los correctivos necesarios, y verificar si la empresa desarrolla sus actividades con eficiencia, eficacia, economía y calidad.
- El análisis situacional nos permitió realizar un diagnóstico generalizado del ambiente interno y externo en el que se desenvuelven los CIBV de la ciudad de Macas, para por medio de él ubicarnos en la situación de los centros y así desarrollar la auditoría en la etapa de planificación, con mayores elementos de criterio.
- Por medio de la auditoría de gestión logramos evaluar si los objetivos y metas planteados en los Centros Infantiles del Buen Vivir, son cumplidos con

eficiencia, eficacia, efectividad y si la atención así como los servicios son dados con calidad.

RECOMENDACIONES:

-  Se recomienda a la dirección de los Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA de la ciudad de Macas, la revisión del Informe de auditoría de gestión realizada, para luego de ello analizar la pertinencia de cada uno de los hallazgos encontrados y de las conclusiones, para lograr de esta manera aplicar las recomendaciones con pleno conocimiento del examen a la gestión correspondiente al periodo del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre del 2011.
-  Uno de los mayores inconvenientes encontrados es la centralización de los procesos desde la Dirección del MIES de la Ciudad de Macas, así como la falta de manuales propios acordes a su objeto social, ya que la planificación estratégica, así como los planes que ese aplican en los CIBV son los del Ministerio, por lo que, se recomienda a la dirección de los CIBV crear su propia estructura administrativa, construir participativamente con todos los actores su planificación estratégica con metas y objetivos acordes, así como la implementación de reglamentos y manuales para el manejo del personal.
-  Se recomienda a las Coordinadoras de cada uno de los CIBV de la ciudad de Macas, realizar un control más directo y periódico al desempeño de los empleados en especial de aquellos que tienen contacto directo con los beneficiarios de la institución, que son los niños y niñas, así como la constante capacitación de las promotoras para mejorar sus aptitudes en cada área, para lograr el objetivo de los CIBV, el cual es el desarrollo integral de niños y niñas.

RESÚMEN

La presente tesis es una "Auditoría de Gestión a los Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA en la Ciudad de Macas, del Periodo 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2011.", la cual permitirá la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, calidad en la prestación de los servicios y en el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de normativa interna.

El desarrollo de la auditoría de gestión se basa en el conocimiento de la institución, por medio del análisis FODA, así como la utilización de técnicas como encuestas, entrevistas, observación directa de los procesos.

El desarrollo de la Auditoría de Gestión se realizó mediante tres fases que son las de conocimiento preliminar de los CIBV MIES-INFA de la ciudad de Macas, que permitió tener el conocimiento suficiente de la institución, la etapa de planificación específica en la cual se pudo realizar la evaluación de control interno y en base a ello presentar el informe de control interno; luego la tercera etapa de la auditoría que fue la ejecución de la auditoría de la cual se obtuvo hallazgos, para luego concluir con la última etapa de comunicación de los resultados, en la que se presentó el informe final y definitivo de auditoría de gestión el cual por medio de sus recomendaciones pretende dar opciones de soluciones a los problemas detectados en la gestión de los CIBV MIES-INFA de la ciudad de Macas.

La aplicación de las recomendaciones presentadas en el informe de Auditoría de Gestión permitirá el logro de los objetivos con el uso eficiente de los recursos, y brindar atención y servicios de calidad.

Se recomienda a la dirección de los Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA de la ciudad de Macas, la revisión del Informe de auditoría de gestión realizada, para luego de ello analizar la pertinencia de cada uno de los hallazgos encontrados y de las conclusiones, para lograr de esta manera aplicar las

Se recomienda a la dirección de los Centros Infantiles del Buen Vivir MIES-INFA de la ciudad de Macas, la revisión del Informe de auditoría de gestión realizada, para luego de ello analizar la pertinencia de cada uno de los hallazgos

ABSTRACT

149

The following research is about management audit at children's center of good living MIES – INFA located in the city of Macas during January 01 2010 to December 31 2011, which will allow reaching the effectiveness and efficiency in the achievement of objectives, quality about offered services and the development of its operations accomplishment of internal regulations.

The development of management audit is based on the knowledge of the institution through SWOT analysis as well as the use of techniques such as: surveys, interviews, direct observation of processes.

The development of management audit was made through three stages that are the preliminary knowledge of CIBV MIES – INFA of the Macas city, which allowed to acquire enough knowledge of the institution; the specific planning stage that was useful to make the evaluation of internal control and based on it to be able to give the internal control report; The third stage of the audit was the application of it, which helped to set the findings to conclude with the last stage consisting on the socialization of the results, where the final report was presented about management audit whose recommendations pretend to give options for solving detected problems in the management of CIBV MIES – INFA in Macas.

The application of presented recommendations on the report of management audit will allow reaching the objectives with the enough resources to offer quality services.

It is recommended to the head offices of children's center of good living MIES – INFA from Macas, reviewing the report of the management audit performed, and eventually analyzing the relevance of each of the findings and conclusions, thus to get and apply the recommendations fully aware of the management assesment for the period January 1, 2010 to December 31, 2011.



BIBLIOGRAFÍA

150

- BLANCO, Yanel; Auditoría Integral Normas y Procedimientos; ECOE Ediciones; Segunda Edición; Bogotá; 2012.
- MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión; Abya-Yala; Cuarta Edición; 2011.
- FRANKLIN, Enrique B; Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, México Segunda Edición, Pearson Educación. 2007.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTAS BENEFICIARIOS

ENCUESTAS

NOMBRE DEL CIBV:

NOMBRE DEL REPRESENTANTE:

NOMBRE DEL NIÑO/A:

EDAD DEL NIÑO/A:

FECHA:

1. ¿Contó usted con la información necesaria para poder acceder a los servicios del CIBV?

SI	
NO	

2. ¿Cree usted que las promotoras que cuidan a su hija/o se encuentran capacitadas para hacerlo?

SI	
NO	

3. ¿Califique en el siguiente rango, la atención que recibe su hijo/a?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

4. ¿Cuál de todos los servicios que brinda el CIBV cree usted que es el de mayor calidad?

CUIDADO Y ATENCIÓN DE NIÑOS/AS	
ALIMENTACIÓN SALUDABLE	
ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y EDUCACIÓN INICIAL	
ACCIONES DE SALUD PREVENTIVA	

ANEXO 2: REUNIONES DE INFORMACIÓN

El/la Coordinadora sensibiliza y explica a través de una o varias reuniones con la familia, que el ingreso de la niña o niño al CIBV, requiere cumplir con un procedimiento que le permita conocer las necesidades reales según la edad del niño/niña, y como el CIBV trabajará en función de la niña o niño, con la participación permanente de la familia o adulto responsable del cuidado. En las reuniones de información se conversa sobre:

- Momentos de la Jornada diaria y como desde su hogar puede apoyar en ella
- Responsabilidad de las familias en la atención de sus hijas e hijos
- La Familia se compromete activamente a participar en el desarrollo infantil de su hija o hijo, y firma un acta compromiso, el familiar llevará una copia del acta y otra reposará en el expediente de la niña y/o niño.

- En cuanto a los requisitos administrativos para el ingreso a la unidad, usted puede solicitarlo y recibirlos durante el tiempo que tome el proceso de información.
- Una vez que la familia ha sido informada y se hayan establecido acuerdos y compromisos, planifique con la familia, el inicio del proceso de adaptación y las acciones que en el hogar deban organizar para que ésta sea adecuada y oportuna.

ANEXO 3: ACTA DE COMPROMISO CON LA FAMILIA

ACTA COMPROMISO

SERVICIO CIBV

En la ciudad de, el día..... de 201..., se procede a suscribir la presente Acta Compromiso ante el/la Coordinadora..... en su calidad de Responsable del Centro de Desarrollo Infantil y a través de la cual el/la Señor (a)..... se compromete a cumplir todo lo establecido en el presente documento:

1. Cumplir con el horario establecido en la jornada diaria.
2. Justificar en el transcurso de las 24 horas la inasistencia del/la niña, niño al CIBV.
3. Traer a la niña, niño en óptimas condiciones de higiene y salud (no enfermo).
4. No enviar a la niña, niño con joyas, dinero, juguetes o golosinas que interfieran en las actividades establecidas por el CIBV.
5. Traer completo y oportunamente el carné de vacunas.
6. Mantener respeto, consideración y normas básicas de CONVIVENCIA entre los padres de familia del centro, comunidad, responsables de la unidad de atención y fomentar buenos valores dentro de casa.
7. Concurrir en forma puntual y obligatoria a todas las reuniones de Padres de familia convocadas por el CIBV.
8. Cumplir con las tareas de orden, aseo y actividades programadas en el CIBV de integración como mingas, huertos, etc.
9. Colaborar en las actividades socioeducativas, y estar periódicamente involucrados en el desarrollo integral de su hija o hijo.
10. Comprometerse al mantenimiento de las instalaciones del Centro Infantil, en caso de las mismas, proceder a la restitución inmediata.
11. Por inasistencias injustificadas en el transcurso de un mes, automáticamente la niña, niño perderá su cupo en el CIBV.
12.
13.

En forma libre y voluntaria acepto todo lo establecido en esta Acta, comprometiéndome al cumplimiento de la misma, caso contrario de conformidad a lo establecido en el Reglamento Interno, el incumplimiento de la misma ocasionará la suspensión temporal o definitiva del cupo de mi hija/o.

Para constancia, firman las partes:

COORDINADORA (O) CIBV

REPRESENTANTE DE FAMILIA